CIÊNCIAS
HUMANAS
E SOCIAIS
APLICADAS

Atena
Editora
Ano 2022

Formulação da estratégia competitiva da empresa Pinhalmed

Diagramação: Daphynny Pamplona
Correção: Maiara Ferreira
Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão: Os autores
Autores: Marcos José Alves Pinto Junior
Gabriela Luz Darcadia Pinto
Paulo Roberto Latarini Filho
Patrícia Casaroto
Wellington dos Reis Brunório

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

F726 Formulação da estratégia competitiva da empresa Pinhalmed / Marcos José Alves Pinto Junior, Gabriela Luz Darcadia Pinto, Paulo Roberto Latarini Filho, et al. - Ponta Grossa - PR, 2022.

Outros autores
Patrícia Casaroto
Wellington dos Reis Brunório

Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia
ISBN 978-65-258-0416-3
DOI: https://doi.org/10.22533/at.ed.163222608

1. Planejamento estratégico. I. Pinto Junior, Marcos José Alves. II. Pinto, Gabriela Luz Darcadia. III. Latarini Filho, Paulo Roberto. IV. Título.

CDD 658.406

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná – Brasil
Telefone: +55 (42) 3323-5493
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao conteúdo publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que o texto publicado está completamente isento de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access, desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce,* ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.

SUMÁRIO

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo analisar e propor alterações na estratégia competitiva de negócio e operacional da Pinhalmed, distribuidora de medicamentos, uma empresa localizada em Espírito Santo do Pinhal, com profissionais especializados e devidamente treinados para atender os clientes. A empresa conta com um farmacêutico responsável por garantir a qualidade em todo o processo de distribuição. A empresa foi aberta em 2011 e o objetivo é traçar estratégias para aumentar sua participação no mercado regional e sempre com qualidade e dedicação total aos clientes.

A estratégia de campos e armas da competição é uma ferramenta importante para o planejamento do negócio e principalmente para traçar as estratégias que aumentem a competitividade da empresa. O Modelo de Campos e Armas da Competição (CAC), será utilizado como referencial teórico para identificar quais os pontos fortes e fracos dos negócios e quais as oportunidades que a empresa poderá aproveitar.

A partir deste modelo conseguiremos entender a necessidade dos clientes, o que os Hospitais, Clínicas e Prefeituras necessitam e buscam nos distribuidores de medicamentos. A partir desta análise será possível criar táticas para buscar os melhores arsenais de competitividade.

A aplicação do modelo CAC na Pinhalmed, será o plano estratégico para os próximos anos, busca-se o equilíbrio entre os desejos dos clientes e a oportunidade de satisfazer tais necessidades.

Esta pesquisa é fundamental, haja visto que o modelo CAC é consolidado no mercado, comprova-se pelo fato de quase 500 empresas terem aplicado este modelo, e pela aplicabilidade deste modelo com eficácia nas empresas.

O diferencial do modelo CAC é a sua metodologia, qualitativa e quantitativa, característica esta que traz vantagem em comparação a outros modelos da teoria da competitividade. Salienta-se ainda, que este modelo é aplicável, podemos exemplificar, como uma forma de descobrir as necessidades dos clientes, através de entrevistas com clientes, análise da concorrência, podemos entender e atender as necessidades dos clientes e assim fornecer produtos e serviços que atendem de fato o que o cliente necessita.

INTRODUÇÃO

O presente estudo refere-se à formulação da estratégia competitiva da Pinhalmed, uma distribuidora de medicamentos éticos e genéricos localizada estrategicamente em Espírito Santo do Pinhal-SP, a 70 km de Poços de Caldas-MG (sul de minas) e 100 km de Campinas-SP.

Para as empresas aumentarem sua competitividade, não se faz necessário ter alto desempenho em todos os fatores, é importante ter alto desempenho apenas em poucas armas que lhe dão vantagem competitiva.

1 | OBJETIVO GERAL

O objetivo desta pesquisa é aplicar o Modelo de Campos e Armas da Competição (CAC), na Pinhalmed, com o objetivo de aumentar o grau de competitividade da empresa.

2 | OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analisar a atual estratégia competitiva de negócio;

2. Analisar as atuais estratégias competitivas operacionais;

3. Verificar se o processo a ser adotado será capaz de fornecer informações que auxiliem na decisão sobre a estratégia de negócio e a definição da estratégia operacional.

3 | OBJETO DE ESTUDO

A Pinhalmed é uma empresa inovadora, em constante busca pela excelência, o diferencial competitivo é conquistado pela agilidade no cumprimento dos prazos de entrega, gerando maior comodidade e credibilidade aos clientes.

Os fornecedores são os maiores laboratórios do Brasil, contam com várias unidades fabris e diversos centros de distribuição, são Fabricantes Renomados, em virtude dessa Parceria a empresa conseguiu crescer significativamente.

A empresa distribui medicamentos genéricos e éticos, dos laboratórios: Sanofi Aventis, Hipolabor, Teuto, Cristália, Eurofarma, Glaxo, Germed, ABL entre outros. A respeito da escolha da empresa, deu-se em virtude da proximidade com os sócios da empresa, acredita-se que o Modelo CAC será uma ferramenta estratégica para o crescimento do

negócio.

O mercado de medicamentos cresce cada vez mais, não existe crise neste mercado, as pessoas, clínicas, hospitais e prefeituras sempre irão necessitar de medicamentos. Os produtos vendidos pela empresa são: Clexane, Tienan, Ciprofloxacino, Levofloxacino, Keflin, Tilatil, Zilium e Lisador.

Serão analisados de acordo com o modelo CAC, produtos fornecidos (medicamentos), projeto, projeto, diversidade e qualidade do produto/serviço ofertado, (preço): preço e condições de pagamento (prazos, descontos, quantidade de parcelas e instrumentos de crédito), atendimento (acesso as dependências físicas, qualidade no atendimento, disponibilidade de acesso a informações do tratamento podológico) e imagem (melhor produto ofertado, confiabilidade da marca, ética e responsabilidade social) percebidos e valorizados pelo cliente.

4 | MERCADO CONCORRENTE

Sabe-se que o mercado está cada vez mais competitivo, nossos concorrentes são empresas já consolidadas no mercado, conhecidas e muito bem estruturadas, estas contam com parceiros fortes, como os principais laboratórios farmacêuticos do país. Sabe-se também que o mercado hospitalar é muito forte e está crescendo consideravelmente.

4.1 Concorrentes

Cirúrgica Mafra: Maior Distribuidora do estado de São Paulo, Localizada em Ribeirão Preto – SP, com centros de distribuição nos estados: Paraná e Goiás, é o nosso principal concorrente, em virtude da eficiência logística, variedade de medicamentos ofertados, prazo de pagamento oferecido (30/60 dias) e atendimento personalizado.

Cirúrgica Rioclarense: Com sede em Rio Claro, uma das grandes distribuidoras do interior, com centros de distribuição em Belo Horizonte e Brasília, é uma empresa que possui uma eficiência logística inferior a da empresa Cirúrgica Mafra, e se destaca pela força de vendas no setor público.

Servimed: Localizada em Bauru, está crescendo consideravelmente, está entre as 5 maiores distribuidoras de medicamentos do Estado de São Paulo, seu principal diferencial é a variedade de medicamentos ofertados.

Dupatri: Localizada em Santos, uma empresa que sempre atuou na Capital de São Paulo, mas tem mudado o foco e investido fortemente no interior de SP, destaca-se pelo prazo de pagamento ofertado (30/60/90 dias), o que favorece e estimula o cliente a comprar.

Análise de nossos concorrentes, de acordo com os produtos que são vendidos:

Produtos	Cirúrgica Mafra	Cirúrgica Rioclarense	Dupatri Hospitalar	Servimed
Clexane de 40 mg	Ético Sanofi Aventis	Não trabalha	Não trabalha	Ético Sanofi Aventis
Clexane de 20 mg	Ético Sanofi Aventis	Não trabalha	Não trabalha	Ético Sanofi Aventis
Tienan 500 mg	Abl. Genérico	Não trabalha	Não trabalha	Maizler Ético
Ciprofloxacino injetável	Isofarma genérico	Hallexstar genérico	Isofarma genérico	Eurofarma genérico
Levofloxacino injetável	Hallexstar genérico	Hallexstar genérico	Isofarma genérico	Eurofarma genérico
Keflin injetável	Aurobindo genérico	Abl genérico	Aurobindo genérico	Abl genérico
Tilatil injetável	Eurofarma genérico	Não trabalha	Eurofarma genérico	Eurofarma genérico
Zilium injetável	Teuto Genérico	Hipolabor genérico	Hipolabor genérico	Não trabalha
Lisador injetável	Farmasa ético	Não trabalha	Farmasa ético	Farmasa ético

A empresa optou por fornecer somente 9 itens, isso afetou o caixa da empresa e por este motivo, faz-se necessário o desenvolvimento de estratégias que possam nortear as decisões dos sócios da empresa.

Outro fator a ser considerado é a respeito das vendas em farmácias, com a variedade de produtos a empresa poderá comercializar em farmácias e drogarias que possuem um faturamento alto.

5 I DESCRIÇÃO E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

A estratégia de negócio da empresa Pinhalmed é considerada fraca e sem perspectivas de crescimento, assim sendo, busca-se, identificar o que os clientes precisam

qual lacuna a empresa poderá preencher no mercado que atualmente não está sendo preenchida? Esta problemática se torna relevante, quando a habilidade de identificar oportunidades de posicionamento da empresa no mercado é importante para o sucesso e para a competitividade da empresa.

6 | JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A pesquisa se justifica e é motivada pela falta de pesquisa relacionada a empresas ligadas a distribuição de medicamentos. As clínicas, hospitais e órgãos públicos estão buscando alternativas para conseguir sobreviver e crescer constantemente no mercado, diante disso, é de suma importância um estudo que demonstre a aplicabilidade de um modelo que estimula a competitividade nas empresas.

7 | MÉTODO

O método a ser utilizado será o modelo CAC, desenvolvido pelo Prof. Dr. Celso Contador e com grande contribuição do Prof. Dr, José Luiz Contador, este modelo aplicável utiliza métodos mistos (quantitativo e qualitativo), o que proporciona o sucesso de sua aplicação nas empresas.

A EMPRESA PINHALMED

PROFISSIONAL

1 I ORIGEM, HISTÓRICO E DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA

A empresa iniciou suas atividades em dezembro de 2011, completou 5 anos de existência. Os sócios João Carlos Figueiredo e Júlio Dantas, até então representantes de vendas do setor hospitalar, resolveram abrir um negócio próprio e pediram demissão das empresas onde atuavam e investiram o acerto na Pinhalmed.

No início foi muito difícil, em virtude da concorrência e do baixo capital para investir em estoques e infraestrutura. Nos 3 primeiros anos a empresa quase fechou as portas, em virtude do baixo faturamento.

Os anos de 2015 e 2016, com a estruturação de algumas empresas concorrentes, a empresa conseguiu dobrar o faturamento e começar a pensar em estratégias de crescimento. Por este motivo o modelo CAC será fundamental para o crescimento da empresa.

MISSÃO, POLÍTICA DE QUALIDADE, PRINCÍPIOS, VISÃO

MISSÃO

Distribuir medicamentos hospitalares com qualidade, garantindo confiança aos nossos clientes.

POLÍTICA DE QUALIDADE

- Atendimento a legislação sanitária;
- Armazenamento e transporte de qualidade;
- Distribuição estratégica;
- Valorização dos colaboradores;
- Satisfação dos Clientes;
- Melhoria Contínua;

PRINCÍPIOS DA EMPRESA

- Ser prestativa e eficaz ao cliente;

- Conduzir suas ações com seriedade;
- Valorizar o trabalho em equipe;
- Zelar por sua imagem e segurança como empresa;

VISÃO

Ser reconhecida pela indústria farmacêutica como a melhor parceira em distribuição de medicamentos e ampliar a comercialização de medicamentos hospitalares.

SITUAÇÃO ATUAL

A empresa conta com hoje com 6 funcionários e 2 Representantes de Vendas que são responsáveis por atender as cidades da região.

REPRESENTANTE CARLOS GONÇALVES:

Campinas, Jaguariúna, Itapira, Estiva Gerbi

REPRESENTANTE PEDRO RICCI:

Espírito Santo do Pinhal, São João da Boa Vista, Mogi-Guaçu, Mogi-Mirim, Poços de Caldas, Andradas, Águas da Prata, Jacutinga, Vargem Grande do Sul, Caldas.

O faturamento anual da empresa em 2016 foi de 800.000,00 mil reais, 30% superior ao ano de 2015, acredita-se que no ano de 2017 a empresa consiga alcançar o faturamento de 900.000,00 mil reais. Que seria em torno de 75.000,00 mês, atualmente a empresa está conseguindo atingir este objetivo.

A distribuidora é pioneira na região, e em virtude da localização estratégica, as entregas são realizadas em até 12 horas, o que proporciona comodidade e garantia da entrega do medicamento para o cliente.

A empresa conta com medicamentos genéricos, éticos de altíssima qualidade, além de ter o objetivo inicial de atender somente o interior.

LOGÍSTICA

Terceirizada, a distribuição dos produtos é realizada pela Transportadora Pinhalense, que proporciona agilidade e confiabilidade no processo logístico.

PRINCÍPIOS DE TRABALHO DA LOGÍSTICA

- Agilidade na entrega
- Respeito às normas de conservação e manuseio dos medicamentos
- Rastreabilidade dos Produtos
- Qualidade de atendimento na entrega dos produtos

TECNOLOGIA NA MOVIMENTAÇÃO E MANUSEIO DOS PRODUTOS

- Empilhadeiras elétricas
- Porta-pallets
- Informatização na entrada e saída dos produtos com códigos de barra.

EQUIPE DE PROFISSIONAIS ESPECIALIZADA

Profissionais treinados e preparados para executar rigorosamente as Políticas de Qualidade da Certificação da Qualidade no armazenamento e distribuição de medicamentos.

TELEVENDAS

As Vendas pelo telefone como é conhecida é mais uma maneira de ter a Pinhalmed mais próxima do cliente. O cliente poderá comprar em um canal exclusivo e personalizado para atender os clientes com maior agilidade.

REFERENCIAL TEÓRICO

1 I TESE DO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

Segundo Contador (2008), o Modelo de Campos e Armas da Competição - CAC é bastante adequado para “entender, analisar e explicar como a s empresas competem”, para propor medidas destinadas a ampliar seu grau de competitividade e para formulação de sua estratégia de negócio e operacionais alinhadas à estratégia de negócio, d ando força ao Modelo porque mostra à empresa qual caminho a ser trilhado, especificando claramente onde realmente necessita possuir alto desempenho para ser mais competitiva, sendo um dos pontos mais fortes do Modelo CAC.

Os campos da competição retratam as possíveis estratégias competitivas de negócio, essas estratégias conduzem o posicionamento do produto no mercado.

É pela escolha de diferentes campos da competição que as empresas se diferenciam entre si. A diferenciação se dá por meio das características dos produtos e/ou das da própria empresa.

2 I A TESE DO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

As empresas não conseguem ser excelente em tudo, por isso precisam ter alo desempenho em algumas armas. O modelo de campos e armas mostra o caminho a ser trilhado e da força a tese deste modelo, que é de simples entendimento e implementação.

3 I EVOLUÇÃO DO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

O campo da competição é o *lócus* imaginário da disputa entre empresas pela preferência do cliente ao produto e/ou empresa, onde a empresa busca alcançar e manter vantagem competitiva.

Estes campos da competição representam os 14 campos agregados em cinco macrocampos: preço, produto, atendimento, prazo e imagem.

Os campos da competição representam os atributos do produto e da empresa que são valorizados e que interessam aos clientes, que retratam as possíveis estratégias competitivas de negócio e de posicionamento do produto no mercado.

4 I CONCEITOS, DEFINIÇÃO E CONFIGURAÇÃO DOS CAMPOS DA COMPETIÇÃO

O modelo de campos e armas, nasceu de uma ideia simples: separar as chamadas vantagens competitivas segundo o interesse do cliente, distinguindo as que lhe interessa e as que não lhe interessa. As que lhe interessa relacionam-se aos campos da competição e as que não lhe interessam são chamadas campos da competição.

As seis vantagens que são encontradas no livro são: Preço, Propaganda, Qualidade do produto, produtividade, variedade de modelos e rapidez na produção.

Dentre elas a que os clientes se interessam são: preço, qualidade do produto e variedade de modelos, essas vantagens são relacionadas aos campos da competição.

5 | ESSES 14 CAMPOS SÃO AGREGADOS EM 5 MACROCAMPOS

- Competição em preço: em preço propriamente dito, em condições de pagamento, prêmio e promoção.
- Competição em produto (bem ou serviço): em projeto do produto, em qualidade do produto, em diversidade de produto.
- Competição em atendimento: em acesso ao atendimento, em projeto de atendimento e em qualidade do atendimento.
- Competição em prazo: em prazo de entrega do produto e em prazo de atendimento
- Competição em imagem: do produto e da marca, de empresa confiável e de responsabilidade social.

Além do campo da competição, há o campo coadjuvante. O campo da competição é o campo no qual a empresa irá se diferenciar e criar vantagem competitiva. O Campo coadjuvante é o campo que complementa a estratégia competitiva de negócio da empresa.

Os campos da competição representam as possíveis estratégias competitivas de negócio, a empresa deve escolher 1 ou 2 campos da competição e 1 ou 2 campos coadjuvantes.

6 | CONCEITOS E DEFINIÇÃO DE ARMA E DE ARMA DE COMPETIÇÃO

Os atributos não valorizados pelos clientes são chamados de “armas da competição”, representados por recursos utilizados ou atividades da empresa executadas para conquistar e/ou manter vantagem competitiva, retratando as estratégias competitivas operacionais.

A classificação das armas é feita de acordo com sua natureza:

- Armas de produção - automação do processo produtivo, gestão da manutenção de equipamento, produção limpa ou gestão ambiental, es tudo do trabalho, logística interna, relacionamento cooperativo com fornecedor, sistema de controle e avaliação da qualidade, sistema de PCP, administração de materiais;
- Armas de atendimento - Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), moni-

toramento de satisfação ao cliente, rede de distribuição, facilidade de acesso, assistência técnica, equipe agressiva de vendas, cortesia no atendimento, venda eletrônica, sistema de relacionamento como cliente;

- Armas de planejamento - sistema de inteligência competitiva, formulação da estratégia competitiva de negócio e das estratégias operacionais, monitoramento dos concorrentes, marketing, engenharia de produto, projeto de embalagem;

- Armas de apoio ou administrativas: estrutura organizacional, gestão de processo, processo rápido de decisão, redução de custos na área administrativa, tecnologia da informação, administração participativa, capacitação de pessoal, motivação de pessoal.

De acordo com sua relevância, as armas ou conjunto delas proporciona alta vantagem competitiva no campo escolhido de competição e podem ser:

- Relevantes - proporciona elevada vantagem competitiva no campo escolhido para competir. Uma empresa possui cerca de 50 armas da competição, que são escolhidas independente do campo que irá concorrer, a classificação segundo a relevância varia conforme o campo da competição. Uma arma relevante para um campo pode ser irrelevante para outro. Mas todas são arma da competição (possuem conteúdo estratégico) uma arma relevante para uma dada estratégia de negócio pode não ser relevante para outra. Exemplos de armas para competir em projeto de produto: Análise e engenharia do valor, Engenharia concomitante, Personalidade do produto, Tecnologia de produto, Normatização interna, Pesquisa sobre novos materiais e Equipe interdisciplinar de projeto.

- Semi – relevantes - não proporciona vantagem competitiva no seu campo de competição nem no seu campo coadjuvante. Arma de importância intermediária entre as armas relevantes e as irrelevantes para um determinado campo da competição. Arma que deve ter intensidade média, não sendo justificável um alto investimento.

- Irrelevantes - quando proporciona vantagem competitiva mediana em seu campo de competição. Arma da competição inútil para uma determinada estratégia competitiva de negócio (conjunto de campos da competição). Arma que deve ter baixa intensidade, exigindo pequeno investimento. Uma arma irrelevante para competir em um campo pode ser relevante para competir em outro. Porque é arma da competição.

7 I CONCEITOS E DEFINIÇÕES DE ALVO DA ARMAS

Pela definição, arma é atividade ou um recurso da empresa. A produtividade e rapidez de produção não são nem atividade nem recurso. Na verdade, para a empresa

alcançar alta produtividade, o que é fundamental para competir em preço, necessita utilizar muitas armas. Mas, se como mencionado, uma mesma arma serve para competir em mais de um campo, pode-se depreender que alguma diferença deve haver.

O Alvo da arma é o objetivo que a arma deve atingir. Há um alvo relacionado a cada campo da competição. O alvo é o elemento de ligação entre um campo de competição e as armas utilizadas.

8 | DEFINIÇÃO DE PRODUTO, CONSUMIDOR, CLIENTE, SATISFAÇÃO, VALOR E PREÇO

Produto é resultado de um processo produtivo ou da execução de um trabalho. Pode ser tangível ou intangível.

Consumidor é toda pessoa física ou jurídica que adquire u utiliza produtos como destinatário final., já cliente é toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza de forma assídua bens ou serviços de uma empresa ou de um prestador de serviço.

Satisfação do cliente é a sensação ele causada pelo desempenho ou resultado percebido de um produto superior à sua expectativa, já valor do produto é a diferença entre benefício e sacrifício percebido pelo cliente.

Preço do produto é a razão de troca entre o produto e outro, a quantidade monetária equivalente ao produto, em decorrência de sua capacidade de ser negociado com o mercado.

9 | APLICAÇÕES DO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

A aplicação deste Modelo de Campos e Armas de Competição, tem por objetivo:

- Entender, analisar e explicar como as empresas pertencentes ao mesmo segmento econômico competem entre si;
- Entender, analisar e explicar a posição competitiva de uma empresa em relação as concorrentes;
- Diagnosticar as deficiências e identificar as características competitivas da empresa
- Propor medidas para aumentar a competitividade da empresa
- Formular a estratégia competitiva de negócio da empresa
- Definir as estratégias competitivas operacionais da empresa
- Alinhar as estratégias competitivas operacionais as estratégias competitivas de

negócio da empresa

- Determinar as competências essenciais e o core business da empresa
- Identificar as atividades a terceirizar dentro do processo de desverticalização de forma a aumentar s vantagens competitivas da empresa.

10 I O MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO, PORTER, RBV E BALANCED SCORECARD

O modelo de campos e armas da competição ali duas concepções bastante distintas: a concepção de que a competitividade de uma empresa provém predominantemente de seu posicionamento no mercado, essa é uma visão de Porter e a concepção de que ela provém basicamente dos seus fatores internos, como postulam os autores adeptos da Visão Baseada em Recursos (RBV).

Porter propõe a cadeia de valores para analisar os fatores internos da empresa. O modelo de campos e armas usa o conceito de armas da competição para representar os fatores internos.

A RBV está nos fatores internos da empresa, a empresa obtém vantagem competitiva sustentada se os recursos forem valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis. O modelo de campos e armas possui certas semelhanças, mas é menos restritivo, pois reconhece que os recursos estão disponíveis a todas as empresas do mesmo segmento econômico, portanto não raros nem de difícil imitação e substituição.

Enfim, o modelo de campos e armas da competição, unifica s duas citadas concepções: a concepção de que a competitividade da empresa provém basicamente do seu posicionamento no mercado e a concepção de que a competitividade da empresa provém basicamente de seus fatores internos.

Tanto para o Balanced Scorecard quanto para o campos e armas da competição, o alinhamento das estratégias é fundamental para o sucesso competitivo da empresa. Mas, o modelo tem se mostrado mais eficiente, devido a sua metodologia, as estratégias competitivas já nascem alinhadas a estratégia competitiva de negócio., tornando dispensável o esforço do alinhamento proposto pelo BSC.

O ambiente externo no qual reside a ênfase do modelo Porter, está relacionado aos campos da competição. O ambiente interno, no qual reside a RBV está relacionado às armas da competição. O alinhamento as armas ao campo da competição decorrem naturalmente da concepção do modelo.

11 | CONCEITO DE COMPETITIVIDADE SEGUNDO O MODELO DE CAMPOS E ARMAS

Competitividade é a capacidade da empresa em obter resultado sustentável superior ao dos concorrentes, medido por um indicador de crescimento do mercado e assegurado uma rentabilidade satisfatória, por meio do alcance de uma ou mais vantagens competitivas.

Por essa definição, o modelo de campos e armas da competição alinha-se a escola da organização industrial, que entende ser a competitividade o próprio resultado da empresa, se a empresa obtém melhor resultado que o concorrente, ela é mais competitiva.

12 | COMPARAÇÃO COM UMA DEFINIÇÃO FUNDAMENTADA NA DINÂMICA DO PROCESSO DE CONCORRÊNCIA

Competitividade é a capacidade de a firma formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

Ao comparar essa definição com o modelo de armas e competição, estabelece que competitividade é a capacidade da firma formular e implementar estratégias concorrenciais, enquanto o modelo estabelece que a competitividade é a capacidade da empresa em obter resultados sustentáveis superior ao dos concorrentes.

13 | CONDICIONANTES DA COMPETITIVIDADE SEGUNDO O MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

Quais são as causas da competitividade? Quais são as condições para a empresa ser competitiva? Como uma empresa deve agir para ser mais competitiva?

O modelo de campos e armas da competição coloca uma condição para a empresa ser competitiva: campo da competição. Assim, a formulação da estratégia competitiva de negócio, pelo modelo, consiste na definição de produto, mercado e campo da competição de forma intimamente relacionada: o produto precisa ser adequado ao mercado e também ao campo de competição, e o campo de competição precisa se adequando ao mercado.

Pelo modelo de campos e armas da competição, quatro são as condicionantes de competitividade da empresa: produto adequado ao mercado que se destina escolha adequada dos campos da competição e dos coadjuvantes para cada par produto/mercado, uso adequado das armas da competição, o que significa identificar as armas que são relevantes, semi-relevantes e irrelevantes para os campos da competição e para os coadjuvantes e definir a intensidade dessas armas e alinhamento das armas aos campos da competição e aos coadjuvantes.

14 I DEFINIÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA

Para os administradores serem eficazes, pensar em termos de vantagem competitiva demonstrou ser muito mais valioso do que pensar em termos de custo/benefício, taxa de retorno de investimento, análise comparativa de custo etc. As vantagens competitivas tornaram-se a base do pensamento estratégico. As demais técnicas de apoio à decisão são consideradas dignas de respeito, porém deixada em segundo plano.

A vantagem competitiva é uma posição de superioridade reconhecida e valorizada pelo cliente que leva uma empresa a ser mais competitiva que outra.

Vantagem é qualquer fator ou condição de superioridade da empresa com relação a concorrente, ou a si mesma em momento anterior que a beneficia.

Ter custo baixo é uma vantagem competitiva?

Vantagem está relacionada às armas de competição, vantagem competitiva está relacionada aos campos da competição.

Pelo modelo de campos e armas da competição, só a vantagem competitiva nos campos das armas de competição.

É um equivoco dizer que quando uma empresa possui vantagem competitiva em custo, produtividade, tecnologia e pessoal. Esses atributos são armas da competição. Essas são vantagens da empresa que podem ou não se tornar vantagem competitiva.

15 I INDICADORES DE GRAU E COMPETITIVIDADE ADOTADOS PELOS MODELOS DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

O grau de competitividade é a medida da competitividade de uma empresa em relação a um conjunto de empresas do mesmo segmento econômico.

O resultado deve ser medido por um indicador de crescimento de mercado, assegurada uma rentabilidade satisfatória.

Os indicadores de mercado mais frequentes utilizados pelo campos e armas da competição para avaliar o grau de competitividade são a variação absoluta ou a variação percentual, num determinado período de tempo, do faturamento ou da receita liquida ou do volume de produção ou de outro indicador de crescimento de mercado em relação a um conjunto de empresas do mesmo segmento econômico.

Os critérios de cálculos de indicador de mercado utilizados com maior frequência são: a)variação em números absolutos de uma dessas três variáveis no período de alguns anos, geralmente quatro ou cinco; b) variação em números absolutos de uma dessas três variáveis no período dividido pela variação do setor, indicador que mede o quanto do crescimento do mercado foi conquistado pela empresa; c) crescimento de participação do mercado; d) variação percentual de participação de mercado e) uma dessas três variáveis

em um ano dividido pela de alguns anos antes.

A rentabilidade não participa do grau de medida da competitividade. Na definição de competitividade, aparece apenas a expressão rentabilidade satisfatória. Ela está na definição com o fim de alertar que empresa que adota uma política de preço baixo para crescer no mercado pode não ser competitiva.

A rentabilidade pode ser medida por qualquer indicador que relacione lucro com ativo. Rentabilidade satisfatória depende dos objetivos da empresa, mas um valor superior à da média da rentabilidade do setor pode ser considerado satisfatório, desde o indicador de mercado esteja também num patamar acima da média do setor.

16 l EMPRESA COMPETITIVA, MAIS COMPETITIVA E MENOS COMPETITIVA SEGUNDO O MODELO DE ARMAS DA COMPETIÇÃO

Empresa competitiva é aquela capaz de obter resultado sustentável superior ao das concorrentes, medido por um indicador de crescimento de mercado e assegurada uma rentabilidade satisfatória, por meio do alcance de uma ou mais vantagens competitivas.

Empresa mais competitiva, é aquela que possui maior capacidade de obter resultado sustentável superior ao de uma concorrente, medido por um indicador de crescimento de mercado e assegurada uma rentabilidade satisfatória, por meio do alcance de uma ou mais vantagens competitivas. Ou ainda, empresa que apresentam maior grau de competitividade, segundo o indicador adotado, que uma concorrente.

Empresa menos competitiva, é aquela que possui menor capacidade de obter resultado sustentável, medido por um indicador de crescimento do mercado e assegurada uma rentabilidade satisfatória, por meio do alcance de uma ou mais vantagens competitivas. Ou ainda, empresa que apresenta menor grau de competitividade, segundo o indicador adotado, que uma concorrente.

Concorrente é a empresa que disputa o mesmo cliente no mesmo segmento de mercado.

17 l CAMPOS DA COMPETIÇÃO

Macro campo Preço

Preço, Ter, ou almejar ter, preço menor que o preço dos concorrentes.

Condições de pagamento, oferecer, ou almejar oferecer, mais facilidades de pagamento que os concorrentes, em termos de descontos, prazo, quantidade de parcelas de pagamento e instrumento de crédito.

Prêmio ou Promoção, oferecer, ou almejar oferecer, temporariamente ao comprador,

vantagens mais interessantes que as dos concorrentes como sorteios, ofertas, sem alterar o preço normal de venda.

Macrocampo Produto

Projeto de produto, desenvolver, ou almejar desenvolver, produto com características e atributos valorizados pelos clientes ou consumidores que atendam suas exigências, às suas necessidades, às suas preferências, às suas expectativas ou a seus anseios de forma mais atraente que as características e atributos dos produtos concorrentes, em termos de aparência visual, funções a cumprir, desempenho, facilidade de uso, qualidade dos materiais e do acabamento, durabilidade e outros.

Qualidade do produto, oferecer, ou almejar oferecer, produto que o cliente julgue de melhor qualidade que a dos produtos concorrentes nos mais diversos critérios por ele valorizados, como aparência visual, funções a cumprir, desempenho, facilidade de uso, qualidade dos materiais e do acabamento, durabilidade e outros.

Diversidade dos produtos, oferecer, ou almejar oferecer, maior variedade de produtos que os concorrentes.

Macrocampo Atendimento

Acesso ao atendimento, proporcionar, ou almejar proporcionar, melhor acesso ao atendimento que o dos concorrentes, sob o ponto de vista dos clientes.

Projeto do Atendimento, desenvolver ou almejar desenvolver, atendimento com características valorizadas pelos clientes eu satisfaçam suas exigências, suas necessidades, suas preferências, suas expectativas ou seus anseios de forma atraente que as características do atendimento das empresas concorrente.

Qualidade do atendimento, oferecer, ou almejar oferecer, atendimento que o comprador julgue de melhor qualidade que as empresas concorrentes. Refere-se a recepção, contato e comunicação com o cliente.

Macrocampo Prazo

Prazo de entrega do produto, ofertar ou almejar ofertar, prazo de entrega do produto menor que o dos concorrentes e conseguir cumprir com o prazo negociado.

Prazo de atendimento, atender, ou almejar atender, o cliente em prazo menor que o dos concorrentes.

Macrocampo Imagem

Imagem do produto e da marca, oferecer ou almejar oferecer, produto que o cliente julgue ter melhor imagem que a dos produtos concorrentes e possuir, ou almejar possuir, imagem crível o produto e da marca mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes.

Imagem de empresa confiável, possuir, ou almejar possuir, imagem crível mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes, funcionários, fornecedores, membros da sociedade e acionistas e investidores.

Imagem em responsabilidade social, ter ou almejar ter, imagem crível em responsabilidade social (comunidade, cidadania e meio ambiente), mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes. É composto pela imagem cívica e preservacionista.

18 I CAMPO COADJUVANTE E PRODUTO COADJUVANTE

O Campo coadjuvante é o lócus imaginário secundário e complementar da disputa entre empresas, pela preferência do cliente ao produto e ou à empresa. É o lócus imaginário no qual a empresa alternativamente busca alcançar e manter a vantagem competitiva.

O campo coadjuvante complementa os campos de competição na definição da estratégia competitiva do negócio. Representa um atributo do produto ou da empresa valorizado e de interesse do cliente.

Os campos coadjuvantes constituem-se nos mesmos 14 campos da competição e complementam a estratégia de posicionamento do produto no mercado.

Pela escolha de diferentes combinações entre campos da competição e campos coadjuvantes, as empresas se diferenciam quanto as características dos produtos, ou quantos às da própria empresa.

Os critérios decisivos são os que determinam a decisão da compra. Os qualificadores estabelecem um patamar mínimo aceitável para o cliente considerar a possibilidade de adquirir um determinado produto.

A qualidade é um critério qualificador, o comprador escolhe o produto por meio de seus critérios decisivos, como preço, prazo de entrega ou qualidade no atendimento nesse sentido as empresas devem investir apenas o suficiente para garantir um patamar de qualidade e direcionar seus recursos e esforços para melhorar as características do produto ou da empresa que correspondem aos critérios decisivos do comprador.

19 I PRODUTO, O PROTAGONISTA DA COMPETIÇÃO

Geralmente não é uma empresa que compete com outra. É um produto de uma empresa que compete com um produto de uma empresa, num determinado mercado.

Por essa visão, o produto é protagonista da competição, porém essa visão é parcialmente correta. Para as empresas que competem nos campos relacionados aos macrocampos da competição em atendimento, prazo e imagem, é correto afirmar que a

empresa D compete com a empresa E num determinado mercado.

20 I MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO DAS ARMAS E ÍNDICE DE NIHANS

A matriz de priorização das armas é uma matriz quadrada, contendo todas as armas da competição da empresa (contidas na Lista das Armas da Competição da empresa) nas linhas e todas nas colunas. A classificação parte da comparação de cada arma da linha com todas as armas das colunas e da atribuição, em cada célula da matriz, de pesos que variam de +2 a –2.

Para construir a matriz, o responsável pela classificação deve responder, para cada arma, a seguinte pergunta: "Para competir neste campo (campo para o qual a matriz está sendo construída), a arma da linha é mais ou menos relevante do que a arma da coluna? ".

Se for muito mais relevante, atribuir peso 2. Se for mais relevante, atribuir peso 1. Se for de mesma relevância, atribuir peso 0. Se for menos relevante, atribuir peso (-1). E se for muito menos relevante, atribuir peso (-2). O valor da soma dos pesos das células de cada linha ordena as armas segundo a relevância que possui para o respectivo campo da competição e gera o ranking de relevância. A matriz é diagonalmente simétrica, com sinal trocado, uma matriz de soma nula.

O índice de Nihans é utilizado para separar um conjunto homogêneo de itens quantificados, sendo os mais importantes (Classe A) aqueles maiores que o índice e menos importantes (Classe Não-A) aqueles inferiores ao índice. A aplicação do índice sobre a Classe Não-A propicia, analogamente, a identificação dos itens menos importantes (Classe C, aqueles menores que o índice) e dos itens de mediana importância (Classe B, aqueles maiores que o índice). O índice de Nihans, aplicado para a identificação das armas relevantes, das semi-relevantes e das irrelevantes.

21 I PROCESSO DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA PELO MODELO CAC

A formulação da estratégia competitiva reside então na definição do par produto/Mercado, e na escolha dos campos de competição para cada par produto/Mercado. Ou seja, define-se o que se vai produzir e para quem, e a partir daí define-se o campo de competição, os atributos, dentre os 14 citados, que se entende que farão maior diferença para os clientes, e que a empresa possua condições de desenvolver a contento, assinalando que além da definição do campo de competição, cabe a escolha do campo coadjuvante, que também agrega valor ao cliente, e que será perseguido secundariamente ao campo de competição principal.

A principal característica do campo coadjuvante é complementar a estratégia de

posicionamento do produto no mercado. É possível, por exemplo, uma empresa escolher Projeto do produto e qualidade do produto como campos de competição, e qualidade de atendimento e imagem do produto e da marca como campos coadjuvantes.

Assim como temos campo coadjuvante, temos também produto coadjuvante, que é um produto acessório ou complementar que aumenta o valor atribuído pelo cliente ao produto principal, e sua utilização é comum nas empresas, por ser um fator importante na decisão de compra do cliente.

Como as necessidades e desejos dos clientes são diversos e variados, é difícil um produto atender a todos os gostos, todos os clientes. Por isso as empresas utilizam-se da segmentação, processo de identificação de grupos de clientes com exigências, necessidades, preferências, expectativas ou desejos similares em relação ao pro duto da empresa, com o objetivo de melhor atender às especificidades.

Utilizando-se dos conceitos acima, entende-se que para obter vantagem competitiva a empresa deverá competir num determinado campo, o que implica em ser melhor que os concorrentes nesse campo da competição, que deverá ser relevante para os clientes, e para isso precisará ter alto desempenho nas armas correspondentes.

O bom entendimento do modelo exige ainda que se definam outros elementos, como produto, consumidor, cliente, satisfação, valor e preço. Entende-se por “produto” o resultado de um processo produtivo, ou da execução de um trabalho, que pode ser tangível ou intangível. Consumidor é quem adquire produtos como destinatário final, enquanto que cliente é quem adquire ou utiliza produtos de forma assídua. Satisfação é a medida em que o desempenho apresentado pelo produto supera as expectativas. Valor é a diferença entre benefício oferecido pelo produto e o sacrifício percebido pelo cliente para obtê-lo.

22 I VALIDAÇÃO DA TESE DO MODELO CAC

As empresas mais competitivas e as menos competitivas não adotam diferentes estratégias competitivas de negócio, pois elas têm percepção muito semelhante sobre os produtos e os campos da competição valorizados pelos clientes.

Portanto, a estratégia de negócio, por si só, não explica a diferença no grau de competitividade das empresas.

A formulação da estratégia competitiva operacional consiste na escolha das armas da competição e na definição da intensidade de cada arma conforme o campo a competir.

Foram utilizados os seguintes testes estatísticos para avaliar a influência da intensidade média das armas, do foco e da dispersão na competitividade das empresas (*GC*):

- Correlação linear de Pearson
- Teste t para comparar médias das variáveis.

O foco é a variável que melhor explica a competitividade das empresas. Conclui-se pelos testes estatísticos que não é possível rejeitar a tese do modelo: Para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado.

23 I AUMENTANDO A COMPETITIVIDADE

Para aumentar o grau de competitividade da empresa, basta aumentar a intensidade das armas relevantes (o que aumenta o foco).

Corolário: realocar, para as armas relevantes, os esforços e os investimentos aplicados nas armas irrelevantes (que levam à dispersão). Isto é, deve elevar o foco e reduzir a dispersão.

IDENTIFICAÇÕES DO POSICIONAMENTO COMPETITIVO DA EMPRESA PINHALMED

Para a realização da pesquisa com o intuito de verificar a aplicabilidade do processo de formulação da estratégia competitiva baseado no modelo CAC, por conveniência, a Pinhalmed, está inserida num segmento altamente competitivo. O mercado de distribuição de medicamentos hospitalares, é um mercado altamente lucrativo e ao mesmo tempo altamente competitivo, com distribuidores consolidados com mais de 30 anos de mercado e por este motivo, foi escolhido uma distribuidora para realizar o trabalho. Nessa etapa será abordado o processo de formulação da estratégia competitiva da empresa, por meio do modelo de campos e armas da competição. São abordados os passos necessários para a definição das estratégias que diferenciem a empresa dos concorrentes, o que a empresa conseguirá definir de estratégias para empresa aumentar sua competitividade.

1 I O MERCADO FARMACÊUTICO

A indústria farmacêutica representa 33% da produção mundial de químicos, o que constitui cerca de US$ 280 bilhões. A distribuição por origem dos medicamentos mostra que 65% desse valor é obtido a partir de químicos preparados em laboratório, 25% obtido a partir de plantas e 10% a partir de animais e microorganismos. Pode-se dizer que essa indústria é caracterizada pela existência de um pequeno número de grandes multinacionais que desenvolvem produtos éticos, envolvidos portanto em pesquisa e desenvolvimento.

Há também muitas outras empresas menores associadas com pesquisas especializadas ou produtos genéricos. As grandes multinacionais controlam mais de 60% do mercado de produtos farmacêuticos. Trata-se portanto de uma indústria concentrada localmente e relativamente fragmentada em nível mundial e quando se trata de nichos de mercado, sendo também altamente dependente dos gastos do setor público com saúde. A concorrência sempre esteve baseada em inovação e diferenciação de produtos, com elevados gastos de pesquisa e desenvolvimento. Para se ter uma idéia, na década de 60 gastava-se cerca de US$ 50 milhões em Pesquisa e Desenvolvimento, quantia esta que hoje gira em torno dos US$ 300 milhões.

1.1 Panorama do Setor no Brasil

O Brasil é hoje o oitavo maior consumidor de remédios do mundo e o quinto maior produtor de medicamentos, ficando atrás apenas dos Estados Unidos, Japão, Alemanha e França. Em 2002, o faturamento do setor no Brasil foi de US$ 5,2 bilhões, tendo sido vendidas cerca de 1,6 bilhão de unidades de remédios, segundo dados do Pharmaceutical Market Brazil (PMB).

O setor farmacêutico brasileiro é composto por um total de 628 laboratórios, 1.500 distribuidoras e 52.450 farmácias, comercializando cerca de 5.300 diferentes marcas, 10.587 apresentações e 1.400 princípios ativos, segundo dados publicados em junho de 2003 pela LAFIS, empresa de pesquisa e consultoria.

Cerca de 75% das vendas no país são realizadas através de distribuidores e farmácias, enquanto que o restante faz-se por meio de vendas diretas, divididas em partes aproximadamente iguais entre hospitais privados e governo (hospitais públicos e SUS). Este último adquire preferencialmente medicamentos genéricos, geralmente fornecidos por pequenos laboratórios nacionais e pelos 16 laboratórios oficiais filiados a Associação dos Laboratórios Oficiais do Brasil (Alfob).

Segundo dados da Alfob (2017), os maiores pólos produtores de remédios no Brasil encontram-se nos Estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Goiás. Pode-se afirmar que nos principais segmentos do mercado as quatro maiores empresas representam mais de dois terços da oferta. As classes terapêuticas mais importantes são antibióticos (17%), analgésicos (5%), vitaminas (4%), remédios para gripe e tosse (4%), inflamações e reumatismo (4%), gastrointestinais (3%), cardioterápicos (2%), vascular cerebral (2%) e hormônios sexuais (2%).

Apesar do grande número de laboratórios do ponto de vista de oferta, o mercado de medicamentos é altamente concentrado, principalmente em relação à oferta de princípios ativos, onde a dependência de importação é muito grande. Pode-se afirmar que não é observado o domínio de uma fatia grande de mercado por um único grupo, mas uma ou poucas empresas sempre dominam os mercados de determinadas doenças e terapias, sendo que as barreiras tecnológicas, de escala e mercadológicas dificultam a entrada de novos produtores no setor. Assim, embora nenhuma empresa controle parte significativa da oferta do conjunto de medicamentos, seu poder de fixar preços é grande, em razão da heterogeneidade e da reduzida capacidade de substituição dos produtos.

A demanda no setor derivada dos diferentes tipos de doenças que acometem a população é praticamente inelástica ao preço, podendo apresentar variações de acordo com a renda da classe consumista. A demanda de produtos éticos pela população de alta renda, isto é, remédios que são vendidos apenas por prescrição médica, não é influenciada por alterações nos preços, de modo que apenas a 48 demanda pelos medicamentos comprados sem receita médica apresenta alguma elasticidade, devido à possibilidade de substituição de um produto por outro.

Nas camadas de baixa renda, verifica-se que a demanda é muito mais sensível a variações na renda do que nos preços dos medicamentos. Reduções nos preços de medicamentos não produzem aumento da demanda, fato que é verificado quando há aumento de renda, comprovando a elasticidade da demanda à renda. Estima-se que 50 milhões de brasileiros, ou cerca de 30% da população do país, não tenham acesso a

medicamentos.

Segundo dados estatísticos, do total da população que consome algum tipo de medicamento, 49% pertence às classes de maior renda e consomem 84% da produção total enquanto os outros 51% referentes à população de menor poder aquisitivo consomem 16% da oferta global de medicamentos. Dessa forma, com uma oferta não concorrencial e uma demanda inelástica, pode-se dizer que a determinação dos preços dos medicamentos não segue a lei da oferta e da procura. Com a desregulamentação do sistema de preços, houve uma elevação do preço médio de US$ 2,2 em 1992 para US$ 4,7 em 1995. Observou-se também um aumento da demanda devido em parte à redistribuição de renda resultante da implementação do Plano Real, além de que ocorreu um aumento de investimentos em decorrência da estabilização da economia.

1.2 Conceitos Importantes

1.2.1 Medicamentos de Referência

Os medicamentos de referência são, geralmente, medicamentos inovadores, cuja eficácia, segurança e qualidade foram comprovadas cientificamente por ocasião do registro junto ao Ministério da Saúde, através da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). São medicamentos que normalmente se encontram há bastante tempo no mercado e tem uma marca comercial conhecida. Este tipo de medicamento é produzido no Brasil somente por empresas estrangeiras que realizam pesquisas em grandes centros de alta tecnologia em seus países de origem, pois têm grande capital de giro para investir.

1.2.2 Medicamentos Genéricos

Os medicamentos genéricos são aqueles que contêm o mesmo fármaco, ou seja, princípio ativo na mesma dose e forma farmacêutica, administrados pela mesma via e com a mesma indicação terapêutica dos medicamentos de referência, podendo ser intercambiáveis. O Ministério da Saúde através da Agência de Vigilância Sanitária avalia os testes de bioequivalência entre o genérico e seu medicamento de referência, apresentados pelos fabricantes para comprovação de sua qualidade.

A indústria de genéricos surgiu na década de 60, quando o governo dos Estados Unidos decidiu colocar em prova a segurança e a eficácia dos medicamentos produzidos até 1962. A instituição indicada para elaborar tal análise foi o NationalResearchCounciloftheNationalAcademyofSciences, ficando responsável por avaliar todos os medicamentos aprovados para uso até essa data.

As normas foram então estabelecidas pelo Drug Price Competition and Patent Restoration Act, que determinou mecanismos mais simples de registro para versões genéricas de todos os medicamentos aprovados após 1962, desde que apresentassem

informações sobre sua bioequivalência e processo produtivo, além de outras exigências, comprovando serem equivalentes ao produto original. Essas mudanças diminuíram o período entre a expiração da patente e o lançamento do genérico de mais de três anos para menos de três meses. Após essa reformulação legal, o mercado de genéricos nos EUA cresceu significativamente. Considerando somente os medicamentos de uso oral como cápsulas, comprimidos e drágeas, o aumento na participação das vendas foi de 18,4% para 42,6% entre os anos de 1984 e 1996.

Os genéricos já são adotados por outros países, como Estados Unidos e países da Europa, há pelo menos 20 anos. O mercado mundial de medicamentos genéricos cresce aproximadamente 11% ao ano e movimenta cerca de US$ 40 bilhões. Os EUA, Japão e Alemanha representam juntos cerca de 60% do mercado mundial de genéricos.

No Brasil em 1999 que a Lei 9.787 de 10 de fevereiro instituiu o medicamento genérico no país, de acordo com as normas internacionais adotadas por Países da Comunidade Européia, EUA e Canadá, além da Organização Mundial de Saúde (OMS). A Lei 9.787/99 foi regulamentada pela Resolução 391 de 9 de agosto de 1999, que apresenta todos os critérios sobre produção, ensaios de bioequivalência, ensaios de biodisponibilidade, registro, prescrição e dispensação de medicamentos genéricos.

1.2.3 Medicamentos Similares

Os similares são medicamentos que possuem o mesmo fármaco, a mesma concentração e forma farmacêutica, via de administração, posologia e indicação farmacêutica do medicamento de referência, mas não têm sua bioquivalência com o medicamento de referência comprovada.

2 I PREPARAÇÃO PARA A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA

A formulação de alternativas de estratégia por meio do CAC é um processo lógico e prescritivo, exceto a tomada da decisão sobre qual estratégia adotar, esta é uma decisão estratégica, na qual há as conhecidas inseguranças decorrentes principalmente das ações e reações imprevisíveis dos competidores e da ausência de informações completas.

Para Zacarelli (2000) uma decisão estratégica é imediatamente seguida por uma resposta do oponente, que leva a empresa a uma nova decisão estratégica. Portanto, é constituído por interações sucessivas, um jogo competitivo. O autor evidencia ainda que a estratégia seja a mudança de um estado indesejável para um estado desejável.

2.3 Definir a empresa almejada

A Pinhalmed é uma distribuidora de Medicamentos que atua no mercado regional de Espírito Santo do Pinhal, uma empresa nova, mas conta com profissionais experientes e que

possuem um know-how de mais de 20 anos no mercado de distribuição de medicamentos. Assim sendo, a empresa possui credibilidade de seus clientes.

Após pesquisa com os sócios da empresa, concorrentes e clientes, a análise estratégica competitiva da empresa Pinhalmed pelo modelo de campos e armas da competição se destaca pelo campo de competição em Prazo de Entrega, Prazo de Pagamento e Atendimento.

Com o objetivo de vender produtos de qualidade, a empresa trabalha com os principais laboratórios do país, segue abaixo a tabela informando quais laboratórios temos exclusividade e quais temos negociação competitiva diferenciada, proporcionando preços mais competitivos e variedades de produtos.

Atualmente a empresa atende as cidades localizadas no interior de São Paulo e Sul de Minas Gerais, com um trabalho sério e proporcionando aos seus clientes parceiros, produtos com rastreabilidade e qualidade.

Para oferecer um serviço de qualidade, a empresa possuí diferenciais que asseguram a qualidade dos produtos, como:

- **Parceria total junto aos principais fabricantes**, com serviços como desenvolvimento de projetos, captação de contas-chave, participação em processos licitatórios e acompanhamento das documentações regulatórias.
- **Certificada pelos mais rígidos critérios de qualificação**, incluindo o GAFO – Grupo de avaliação de fornecedores.
- **Piso Epóxi com rodapés e cantos arredondados**: não acumulam sujidades e são de fácil limpeza.
- **Pallets em polipropileno** para acondicionamento dos produtos: são facilmente higienizados e não acumulam fungos ou bactérias.
- **Ambientes climatizados com temperatura e umidade monitoradas por termo higrômetros**, que asseguram a conservação e qualidade dos produtos.
- **Sistema de controle de refrigeração para produtos termolábeis** – soros, vacinas, hormônios e outros que necessitem de temperaturas especiais.
- **Câmara fria com sistema de monitoramento** que envia notificações através de SMS.
- **Gerador** com partida automática.

A empresa oferece a seus parceiros as melhores soluções para a logística, armazenagem e distribuição de produtos para saúde. A empresa conta com uma equipe de profissionais com ampla experiência na área da saúde, oriundos do ramo farmacêutico,

e instalações próprias com toda a tecnologia e infraestrutura necessárias para garantir a qualidade dos produtos.

Sempre alinhado ao que há de mais moderno e eficiente no mercado, o setor privado elege como fornecedores aqueles que atendem ou superam suas expectativas, assegurando aos seus usuários os mais elevados critérios de qualidade.

A **Pinhalmed** possui profundo conhecimento desse setor e atende os principais hospitais e clínicas do país. Com uma equipe especializada, desenvolve-se inúmeros serviços para o mercado privado, desde a comercialização de medicamentos até a elaboração de contratos de fornecimento.

Os principais laboratórios parceiros da empresa,são: Farmasa, ABL, ABFARMO, Eurofarma, Cristália, Sanofi-Aventis, Isofarma, Samtec, Teuto, EMS, Biochimico, Aurobindo e Hipolabor.

2.4 Estruturar o Sistema de inteligência competitiva

Para o modelo de campos e armas da competição, inteligência competitiva é a capacidade de entender o ambiente empresarial e o funcionamento da empresa, identificar e avaliar oportunidades e ameaças e formular alternativas de estratégia competitiva.

De acordo com esse conceito mais amplo, o sistema de inteligência competitiva precisa ter as seguintes funções para poder cumprir o que dele espera a metodologia baseada no modelo CAC: 1) entender o macroambiente empresarial; 2) entender a estrutura da indústria; 3) entender os clientes e os fornecedores; 4) identificar os concorrentes atuais e os potenciais e tentar descobrir de onde surgirão e quem serão os novos concorrentes; 5) entender os concorrentes atuais; 6) identificar e avaliar as oportunidades e ameaças; 7) analisar a viabilidade de aproveitamento de uma oportunidade; 8) analisar as vantagens competitivas da empresa e dos concorrentes; 9) formular alternativas de estratégia competitiva; 10) definir a estratégia operacional e as coadjuvantes e coordenar sua implementação; 11) controlar os resultados da estratégia adotada; e 12) disseminar em toda a empresa o conhecimento que gerou. Essas atribuições são as dos passos do processo de (re)formulação da estratégia competitiva, com exceção do sexto passo, que trata da decisão sobre a estratégia competitiva. Como se depreende dessas funções, a inteligência competitiva corresponde ao Strategic Management Office das grandes corporações.

A inteligência competitiva assenta-se sobre o sistema de informação estratégica, cuja finalidade é coletar, selecionar, analisar, classificar, armazenar, restituir e distribuir informação às áreas da empresa que poderão ser beneficiadas pela informação rápida e oportuna. As informações podem ser coletadas eticamente, evitando-se a antiga conotação de espionagem industrial ou informação privilegiada, pois essas informações estão disponíveis em bancos de dados, publicações, estudos, etc

O sistema de informação estratégica tem a finalidade de coletar, selecionar analisar,

classificar, armazenar, restituir e distribuir informação ás áreas da empresa que poderão ser beneficiadas pela informação rápida e oportuna.

A empresa atua constantemente na identificação das necessidades de informações pertinentes a sua tomada de decisão como:dados externos de seu mercado de atuação, monitoramento da concorrência, entendimento de seus clientes e fornecedores.

Como trata se de uma pequena empresa, foi proposto para os sócios que como estamos desenvolvendo o modelo CAC e será implementado na empresa, que o sistema de inteligência competitiva, seja composto pelo pesquisador e pelos seus proprietários, para aumentar a competitividade da empresa. Assim sendo, o processo de implementação do sistema de inteligência competitiva será realizada da seguinte forma:

- **Visitas em prefeituras e Hospitais buscando identificar as necessidades;**
- **Pesquisa a guias especializados e revistas sobre farmácias e drogarias.**
- **Visita aos concorrentes diretos, identificando os pontos fortes e fracos das distribuidoras que trabalham no mesmo nicho;**
- **Participação em congressos especializados.**

A sobrevivência nesse setor depende da parceria das empresas com os laboratórios. As distribuidoras atuam, basicamente, na representação de medicamentos junto à rede médica e na logística de entrega de produtos. O faturamento pode ser expandido com ações de promoção e propaganda.

Outra importante fonte de receita que a empresa estará pesquisando são as compras dos órgãos públicos, através das secretarias de saúde estaduais e municipais. As aquisições de grandes volumes são realizadas por meio de licitação ou pregão eletrônico, mas aPinhalmed, poderá além de participar do processo licitatório atender diretamente as compras emergenciais de hospitais públicos e postos de saúde.

2.5 Entender o Negócio

Segundo a Agência de Vigilância Sanitária (Anvisa), a atividade de distribuição por atacado de produtos farmacêuticos tem o caráter de relevância pública, atribuindo responsabilidade aos distribuidores pelo fornecimento destes produtos em uma área geográfica determinada e pelo seu recolhimento, quando determinado pela autoridade sanitária. Ou seja, é obrigação dos distribuidores, em acordo com os fabricantes, estar em condições de fornecer rapidamente aos estabelecimentos licenciados a dispensar produtos farmacêuticos ao público, os produtos que regularmente distribuem.

Como se trata de um produto de primeira necessidade, as vendas são relativamente estáveis ao longo do ano, com baixa sazonalidade e pouco afetadas por crises econômicas. Porém, embora pareça um negócio sem risco, as barreiras de entrada para novos players

são elevadas e a concorrência é implacável.

A principal expectativa da indústria farmacêutica no longo prazo é o descobrimento de novos fármacos obtidos a partir da pesquisa dos genes humanos, fato resultante dos investimentos no mercado de biotecnologia.

Grandes investimentos têm sido feitos na formulação de medicamentos com base nas informações genéticas que podem vir a revolucionar o mercado, o que tem sido o principal objetivo das pesquisas dos grandes laboratórios.

Espera-se que dentro de dez anos as primeiras drogas baseadas nas informações do código genético cheguem às lojas. Na medida em que muitas patentes de medicamentos expiram, esse tipo de medicamento torna-se essencial para os grandes laboratórios que estão investindo em pesquisa e desenvolvimento.

A previsão é de que a indústria farmacêutica mundial continue auferindo margens de lucro significativas e que haja continuidade do processo de fusões e aquisições como forma de diminuir os custos para viabilizar investimentos em pesquisa. Espera-se que, dentro dos próximos 20 anos, deverão chegar ao mercado cerca de mil novos e revolucionários medicamentos para prevenir, controlar e curar doenças. Entre as doenças alvo desses novos produtos estão mal de Alzheimer, mal de Parkinson, artrite reumatóide, osteoporose, osteoartrite, diabetes, depressão e disfunções sexuais, gastrointestinais, respiratórias, de pele e da próstata, além das doenças degenerativas crônicas associadas à idade.

Em relação ao mercado farmacêutico brasileiro, pode-se dizer que os grandes desafios da indústria são:

- Sistema eficiente de Patentes e de Pesquisa e Desenvolvimento;
- Aquisição e fusão de empresas e desenvolvimento de novas tecnologias; e
- Redesenho do negócio e reestruturação.

O segmento farmacêutico no Brasil movimenta em torno de US$ 15 bilhões anuais, posicionando o país como o oitavo mercado mundial de medicamentos, com mais de 55 mil drogarias em funcionamento.

Com a informatização dos estoques e dos pontos de venda na década de 80, houve uma expansão do processo de formação de grandes redes de farmácias e drogarias. Há 10 anos, essas redes eram responsáveis por pouco menos de 10% das vendas no setor. Hoje, comercializam 30% do volume total de faturamento.

As distribuidoras de medicamentos atuam no atacado para suprir esta demanda. Devido ao risco intrínseco ao negócio, recomenda-se a realização de ações de pesquisa de mercado para avaliar a demanda e a concorrência.

A partir dessa análise pode-se entender que o mercado está crescendo constantemente e que a Pinhalmed poderá aproveitar esse crescimento para expandir

para outras regiões do Brasil e começar diversificar as linhas de produtos que serão comercializados pela empresa, como: Materiais de Enfermagem, Fios de Sutura, Soro e outros.

2.6 Entender o segmento segundo as cinco forças de Porter

Ameaça de novos entrantes:

O Mercado possui somente na região que atendemos 20 distribuidoras, o que dificulta a entrada de novos concorrentes no mercado de distribuição de medicamentos. O que pode ocorrer são os distribuidores que atuam no mercado de distribuição de medicamentos nas farmácias, ingressar no mercado hospitalar e público.

Poder de negociação dos compradores:

O poder de negociação dos compradores é altíssimo, em virtude do grande número de concorrentes, no Brasil possuem em média 40 concorrentes considerados fortes, que atuam diretamente na região são 20 distribuidores.

Combatendo o Poder de Negociação dos Compradores:

A empresa precisa utilizar os seguintes campos da competição para combater esse poder de negociação dos compradores. Que serão: Prazo de Entrega, Prazo de Pagamento, Qualidade do Atendimento, Qualidade do Produto e Preço Propriamente dito.

Poder de negociação dos fornecedores

Como existem inúmeros laboratórios, que são grandes multinacionais e grandes laboratórios nacionais, o poder individual de cada laboratório é alto, mas eles são altamente competitivos e procuram parceiros para realizar boas negociações.

Assim sendo, a Pinhalmed consegue realizar boas negociações com seus parceiros, objetivando o comakerhisp (é a forma mais desenvolvida de relacionamento entre clientes e fornecedores. Estabelece-se uma parceria entre eles de forma a gerenciar os produtos, processos, qualidade, pesquisas e desenvolvimentos. O objetivo é obter uma vantagem competitiva através de um fornecimento sincronizado e qualidade assegurada).

Combatendo o Poder de Negociação dos Fornecedores:

A empresa precisa utilizar os seguintes campos da competicção para combater esse poder de negociação dos Fornecedores. Que serão: Prazo de Entrega, Prazo de Pagamento, Qualidade do Atendimento, Qualidade do Produto e Preço Propriamente dito.

Ameaça de Serviços ou Produtos Substitutos:

Neste mercado não existem produtos substitutos.

Rivalidade entre as empresas

A rivalidade é acirrada, principalmente com grande número de empresas que atuam neste mercado. Para que nossa empresa consiga sobreviver e crescer é necessário a definição de estratégias que aumentem a competitividade da empresa. Por isso, o modelo CAC é de suma importância para a nossa empresa.

Os principais concorrentes são: Cirúrgica Mafra, Servimed, Dupatri e Comercial Cirúrgica Rioclarense, todos eles possuem uma linha diversificada de medicamentos, mais de 20 anos de mercado e com uma estrutura financeira sólida, conseguem parcelar em até 30/60/90 dias, o que gera ainda maior rivalidade.

Fortalecendo-se frente aos concorrentes:

A empresa precisa utilizar os seguintes campos da competição para se fortalecer frente aos concorrentes. Que serão: Prazo de Entrega, Prazo de Pagamento, Qualidade do Atendimento, Qualidade do Produto e Preço Propriamente dito.

2.7 Diferenciais de Qualidade

- **Clexane (Enoxaparina Sódica)** – medicamento ético, melhor medicamento da sua linha de comercialização, tendo como laboratório fabricante a empresa Sanofi Aventis, é um dos maiores e mais respeitados laboratórios do Brasil, e é visto pelos Hospitais como um excelente medicamento.
- **Tienan –** Medicamento genérico fabricado pelo laboratório ABL, é uma marca de Genérico, respeitadíssima no Brasil e na linha de antibióticos é uma das melhores.
- **Ciprofloxacino –** medicamento Genérico fabricado pela Isofarma, uma marca de Genérico, a décadas no Brasil e hoje é o medicamento mais vendido no Brasil.
- **Levofloxacino –** Medicamento isofarma, também uma marca de Genérico, a décadas no Brasil e hoje é o medicamento mais vendido no Brasil.
- **Keflin –** Medicamento genérico fabricado pela empresa Indiana Aurobindo, uma empresa muito respeitada no Brasil, seu antibiótico é o mais barato e de qualidade excelente.
- **Tilatil –** medicamento Genérico Fabricado pelo Laboratório Eurofarma, um dos mais conceituados laboratórios do Brasil, medicamento de alto de grau de excelência.
- **Zilium –** Medicamento Genérico Fabricado pelo laboratório Teuto, alto padrão de excelência, todos os hospitais o consideram bom.

- **Lisador –** Medicamento Ético, fabricado pelo laboratório Americano Farmasa, os hospitais o analisam como um dos melhores laboratórios do mundo, seu medicamento é de grande excelência.

2.8 Análise SWOT

Atualmente é imprescindível avaliar o comportamento das organizações em relação ao mercado competitivo. Para se realizar essa avaliação faz-se necessário utilizar-se de instrumentos que possibilitem a percepção de características internas organizacionais e o ambiente externo, para com isso, realizar tomadas de decisões diminuindo os erros que ocorrem por causa de ações mal planejadas. O modelo SWOT é um desses instrumentos que possibilitam avaliar o comportamento das organizações. Esse modelo é aplicado através de análises, que fazem à combinação de forças e fraquezas de uma organização,com as oportunidades e ameaças provenientes do mercado. A análise SWOT foi desenvolvida por Kenneth Andrews e Roland Chriskensen. O termo SWOT é a conjunção das palavras Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunitys (oportunidades) e Threats (ameaças). Essa análise corresponde à identificação por parte da organização e de forma integrada dos principais aspectos que caracterizam a sua posição estratégica num determinado momento, tanto interna como externamente.

A técnica SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de ambientes. É empregada em processos de planejamento estratégico, avaliação da situação da organização e de sua capacidade de competição no mercado. Essa técnica contribui para formação de estratégias competitivas através da identificação dos pontos fortes e pontos fracos, que são os fatores internos da organização, e as oportunidades e ameaças, que são os fatores externos da organização.

Fatores para análise	Fatores ordenados	Armas da Competição para Cercear/ Combater/Fortalecer
Pontos fortes *(strengths)*	- Localizada a 70 km do nosso público alvo. - Entrega em até 12 horas. - Profissionais há mais de 20 anos no Mercado - Conhecimento Técnico dos Profissionais - Empresa Reconhecida pelo Bom Atendimento - Logística Própria - Parceira com os maiores Laboratórios	Administração da equipe de vendas, Flexibilidade na equipe de atendimento, Cortesia no atendimento, Conhecimento personalizado do cliente e Sistema de fidelização dos clientes.

Pontos fracos *(weakness)*	Empresa de Pequeno Porte Baixo Poder de Negociação Baixo Investimento em Marketing Baixo investimento em Treinamento Baixa Variedade de Produtos Prazo de Pagamento	Estruturação da rede logística, Seleção de fornecedores, Parceria com fornecedores, Monitoramento dos concorrentes, Benchmarking externo, Definição das estratégias de marketing, Criação e gestão da marca e Capacitação de pessoal.
Oportunidades *(opportunities)*	Parceria com Laboratório para Investimento em Marketing Diversificação da Linha de Produtos Implantação do Programa Treinamento	Seleção dos Fornecedores e Capacitação de Pessoal.
Ameaças *(threats)*	Distribuidores da Linha Farma ingressarem no mercado Hospitalar.	Seleção de Fornecedores, Capacitação de Pessoal, Parceria com os Fornecedores e Criação e Gestão da Marca.

Tabela1 – Análise SWOT.

2.9 Entender os cliente e fornecedores

Os clientes da Pinhalmed, são órgãos públicos e privados localizados nas cidades:

- Espírito Santo do Pinhal – Hospital Francisco Rosas.
- São João da Boa Vista – Santa Casa Carolina Malheiros e Hospital Unimed.
- Mogi – Guaçu – Hospital São Francisco e Santa Casa de Mogi-Guaçu.
- Mogi-Mirim – Hospital Municipal e Santa de Mogi-Mirim.
- Andradas – Santa Casa de Misericórdia de Andradas
- Poços de Caldas – Hospital Pedro Sanches, Hospital santa Lúcia, Santa Casa de Poços de Caldas e Hospital São Francisco.
- Águas da Prata – Hospital Santa Casa
- Estiva Gerbi – Hospital Santa Casa
- Vargem Grande do Sul – Hospital Santa Casa
- Caldas – hospital Santa Casa
- Jacutinga – Hospital Santa Casa
- Itapira – Hospital Santa Casa de Itapira
- Jaguariúna – Hospital Santa Casa

Inicialmente iremos trabalhar com os Hospitais do interior e que estejam em média de um de raio de 70 Km de Espírito Santo do Pinhal. Futuramente a empresa pretende expandir para todo o interior de São Paulo, até conseguir atender todo o Brasil.

Os fatores que levam os clientes a comprar são: preço, qualidade do produto, atendimento e entrega. Por isso, a empresa procura se fortalecer nesses 4 pilares, como o brasileiro não se planeja, nosso foco principal é entregar em até 12 horas. Como nosso produto é um produto de extrema urgência, procuramos focar no atendimento rápido.

2.10 Identificar os concorrentes atuais.

Os principais concorrentes da empresa, são: Cirúrgica Mafra (1º), Comercial Cirúrgica Rioclarense (2º), Dupatri (3º) e Servimed. Ambos atendem todo o território nacional, mas possuem um foco altamente competitivo no mercado que a Pinhalmed atua.

Cirúrgica Mafra – Maior Distribuidora de Medicamentos do estado de São Paulo, Localizada em Ribeirão Preto – SP, com centros de distribuição nos estados: Paraná e Goiás, possui uma força de vendas diferenciada, preços competitivos, prazo de entrega de 24 horas e forma de pagamento diferenciada de até 30/60/90 dias. Como é o maior concorrente atualmente, o grande diferencial da empresa é a parceria com os fornecedores, em virtude do alto poder de negociação.

Cirúrgica Rioclarense – Com sede em Rio Claro, é uma distribuidora altamente competitiva e com foco no mercado público, atendendo hospitais e postos de saúde. Possui uma força de vendas diferenciada, preços competitivos, prazo de entrega de 24 horas e forma de pagamento diferenciada de até 30/60/90 dias. O grande diferencial da empresa é a linha de comprimidos, que possuem preços altamente competitivos.

Dupatri – Localizada em Santos – SP, uma empresa que sempre atuou na Capital de São Paulo, mas tem mudado o foco e investido fortemente no interior de SP. Possui uma força de vendas diferenciada, preços competitivos, prazo de entrega de 24 horas e forma de pagamento diferenciada de até 30/60/90 dias. O grande diferencial da empresa é a linha de oncológicos, que o preço é altamente competitivo.

Servimed – Localizada em Bauru – SP, uma empresa bem conceituada que cresceu 70% no ano de 2016 e está entre as quatro maiores do Estado de São Paulo. Possui uma força de vendas diferenciada, preços competitivos, prazo de entrega de 24 horas e forma de pagamento diferenciada de até 30/60/90 dias. O grande diferencial da empresa é a linha de medicamentos nas apresentações: Suspensão, Gotas e Pediátrico.

Conforme detalhado, muitos concorrentes possuem grande força no mercado nacional e possuem estrutura diferenciada, mas, como estamos mais próximos dos clientes e atendemos com agilidade e qualidade, esse é o nosso diferencial.

3 I IDENTIFICAÇÃO DOS CAMPOS DA COMPETIÇÃO DE INTERESSE DA EMPRESA

3.11 Identificações do mercado comprador para cada produto

Os principais produtos comercializados são medicamentos éticos e genéricos. Todos esses medicamentos são vendidos para Hospitais Privados, Hospitais Filantrópicos, Postos de Saúde, Secretárias de Saúde, Clínicas entre outros.

3.12 Identificar os atuais campos da competição e coadjuvantes da empresa para cada par produto/mercado

Seguindo o conceito de Campos da Competição, foi apresentado ao sócio -proprietário da Pinhalmed, um questionário elaborado a partir do modelo CAC, para que identificasse as características dentro dos 14 Campos de Competição para o produto/ mercado oferecido. O proprietário respondeu em grau de importância, onde 1 seria o de menor relevância e 10 o de maior relevância, Segue conforme Tabela 1.

Macrocampo	Campo de competição	Pinhalmed
Competição em preço	**Preço propriamente dito:** ter ou almejar ter preço menor que o dos produtos concorrentes.	**6**
	Condições de pagamento: oferecer ou almejar oferecer mais facilidades de pagamento que os concorrentes, em termos de desconto, prazo, quantidade de parcelas de pagamento e instrumento de crédito.	**10**
	Prêmio e/ou promoção: oferecer ou almejar oferecer temporariamente ao comprador vantagens mais interessantes que a dos concorrentes.	**8**
Competição em produto (bem ou serviço)	**Projeto do produto:** desenvolver ou almejar desenvolver produto com características e atributos valorizados pelos clientes ou consumidores.	**10**
	Qualidade do produto: oferecer ou almejar oferecer produto que o cliente julgue de melhor qualidade que os produtos concorrentes.	**10**
	Diversidade do produto: oferecer ou almejar oferecer maior variedade de produtos que os concorrentes.	**10**

	Acesso ao atendimento: proporcionar ou almejar proporcionar melhor acesso ao atendimento que os concorrentes, na percepção dos clientes.	**10**
	Projeto do atendimento: desenvolver ou almejar desenvolver atendimento com características valorizadas pelos clientes.	**10**
Competição em atendimento	**Qualidade do atendimento:** oferecer ou almejar oferecer atendimento que o comprador julgue de melhor qualidade que o dos concorrentes.	**10**
	Prazo de entrega do produto: ofertar ou almejar ofertar prazo de entrega do produto menor que o dos concorrentes.	**10**
Competição em prazo	**Prazo de atendimento:** atender ou almejar atender o cliente em prazo menor que o dos concorrentes.	**10**
	Imagem do produto e da marca: oferecer ou almejar oferecer produto que o cliente julgue ter melhor imagem que a dos concorrentes e possuir ou almejar possuir imagem mais crível do produto e da marca mais favorável que a dos concorrentes.	**10**
Competição em imagem	**Imagem de empresa confiável:** possuir ou almejar possuir imagem crível mais favorável que a dos concorrentes num aspecto valorizado pelos stakeholders.	**10**
	Imagem em responsabilidade social: ter ou almejar ter imagem crível em responsabilidade social mais favorável que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes.	**8**

Tabela 2 – Macrocampo da empresa Pinhalmed.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

O empresário ao responder este questionário salientou que todos os campos são de extrema relevância para a empresa, mas o foco central é Prazo de Entrega, Qualidade do Atendimento, Qualidade do Produto e Prazo de Pagamento.

3.13 Identificaras características do produto e da empresa valorizados/ preferidospelos clientes em cada par produto/mercado

A empresa contratou no ano de 2016 uma empresa de consultoria, Fator S, para realizar um estudo a respeito das características valorizadas pelos clientes, para que a empresa pudesse fazer um planejamento estratégico. Na ocasião as respostas dos clientes foram:

Cliente	Cidade	Características mais valorizadas pelo Cliente
Hospital Francisco Rosas	Esp. Santo do Pinhal – SP	Prazo de Entrega
Santa Casa de Andradas	Andradas - MG	Prazo de Entrega
Santa Casa de Mogi-Mirim	Mogi-Mirim - SP	Prazo de Pagamento
Santa Casa de São João da Boa Vista	São João da Boa Vista - SP	Prazo de Pagamento
Hospital Unimed	São João da Boa Vista	Qualidade dos Produtos
Hospital São Francisco	Mogi-Guaçu - SP	Qualidade dos Produtos
Hospital 22 de Outubro	Mogi-Guaçu - SP	Prazo de Entrega
Hospital Pedro Sanches	Poços de Caldas - MG	Prazo de Pagamento
Hospital Santa Lúcia	Poços de Caldas - MG	Atendimento
Santa Casa de Itapira	Itapira - SP	Prazo de Pagamento
Santa Casa de Jaguariúna	Jaguariúna - SP	Prazo de Entrega
Santa Casa de Jacutinga	Jacuringa - MG	Atendimento
Secretária de Saúde de Espírito Santo do Pinhal	Esp. Santo do Pinhal - SP	Prazo de Pagamento
Secretária de Saúde de Poços de Caldas - MG	Poços de Caldas - MG	Prazo de Entrega
Secretária de Saúde de Santo Antônio do Jardim	Santo Antônio do Jardim - SP	Atendimento
Secretária de Saúde de Mogi-Mirim	Mogi-Mirim-SP	Prazo de Entrega
Secretária de Saúde de Mogi-Guaçu	Mogi-Guaçu - SP	Prazo de Pagamento
Secretária de Saúde de Jaguariúna	Jaguariúna - SP	Prazo de Entrega
Secretária de Saúde de Itapira	Itapira - SP	Atendimento

Tabela 3 – Pesquisa com os clientes.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Conforme pesquisa segue abaixo tabulação com os dados agrupados, conforme Tabela 4:

Campo da Competição	Respostas
Prazo de Entrega	7
Prazo de Pagamento	6
Atendimento	4
Qualidade dos Produtos	2

Tabela 4– Agrupamento das Respostas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

4 I IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DA INTENSIDADE DAS ARMAS DA COMPETIÇÃO

4.14 Determinar o conjunto das armas da competição da empresa

Após análise dos concorrentes, pesquisas com os clientes e pesquisa com os concorrentes. Foram analisadas quais armas da competição são fundamentais para aumentar a competitividade da empresa.

Juntamente com os setores da empresa foi realizado o processo de descrição do conteúdo das armas. Finalizado esta tarefa, foram feitas as análises de conteúdo das armas e assim definida a Lista de Armas de Competição da Empresa, conforme segue:

ORGANIZAÇÃO DO ATENDIMENTO

1. Rede ou canais físicos de venda e de distribuição: Inclui: venda direta; franquia; licenciamento; revenda; autorizada; agência; distribuidor regional e internacional exclusivo; escritório, filial ou distribuidor no mercado-alvo; rede pulverizada de lojas; representante comercial; corretor etc.

2. Gestão comercial estratégica: Orientada para o pensamento no relacionamento de longo prazo com o cliente e não apenas numa transação comercial, oferecendo o que o cliente quer comprar e não o que a empresa quer vender.

3. Sistema de gestão de pedidos: Banco de dados sobre a posição dos pedidos (*status*) disponíveis a todos os vendedores.

4. Flexibilidade nas condições de pagamento ou formas alternativas de pagamento: Capacidade de adaptação à solicitação do cliente em relação às condições de pagamento, incluindo a criação de procedimentos administrativos pré-concebidos para: analisar as contra-ofertas do cliente; definir condições especiais e/ou favorecidas de pagamento; decidir sobre política de descontos a clientes especiais; decidir sobre prazo mais dilatado de pagamento; aceitar moedas alternativas de pagamento como cheques, cartão de crédito de várias bandeiras, ticket refeição; oferecimento de *leasing* etc

5. Layout ou arranjo físico da área de atendimento: localização de mercadoria; organização do estoque e equipamentos de exposição de mercadoria (gôndola e display).

6. Administração da equipe de vendas: organização da força de vendas; definição das tarefas dos vendedores; estabelecimento de objetivos, metas e orçamento e

avaliação do desempenho dos vendedores em relação às metas.

7. Cadastro eletrônico de clientes: Banco de dados sobre clientes disponíveis a todos os vendedores.

8. Equipe técnica de vendas: profundo conhecimento técnico sobre produto e equipe especializada.

9. Flexibilidade na equipe de atendimento: capacidade de mobilizar funcionários para auxiliar os atendentes e contratação de atendentes temporários para horários e dias de pico.

RELACIONAMENTO PESSOAL NO ATENDIMENTO

10. Desenvolvimento da capacidade de negociação: conhecimento da natureza humana, da personalidade e intenções do negociador da outra parte, da real necessidade e motivação do cliente, do mundo de negócios etc.

11. Cortesia no atendimento: Capacidade de encantar, respeitar e dedicar-se ao cliente e de tratá-lo com educação.

12. Adequação do atendimento ao cliente: Satisfação das expectativas do cliente quanto à forma de atendimento, variando da simplicidade e informalidade ao requinte no atendimento, dependendo da situação.

13. Conhecimento personalizado do cliente: Conhecimento sobre as exigências, as necessidades, as preferências, as expectativas ou os anseios do cliente assíduo.

14. Uniformidade (ou padronização) do atendimento: Ausência de variabilidade no processo de atendimento (todos os funcionários atendem da mesma forma). Inclui: estudo e padronização da forma de atendimento; apresentação pessoal e elegância dos trajes etc.

15. Ampliação de alçada decisória do atendente (empowerment): Ampliação do poder decisório do atendente (para dar desconto no preço ou satisfazer um pedido do cliente).

16. Sistema de relacionamento com cliente: Permite que todos os funcionários da empresa tenham percepção ampla do cliente (visão 360º) em termos de atendimento, de forma a proporcionar atendimento personalizado.

17. Monitoramento da satisfação do cliente: Mensuração da satisfação do cliente após a venda.

PROCESSO PRODUTIVO DE BENS E/OU SERVIÇOS

18. Especialização do trabalho: Definição do nível da divisão do trabalho, ou seja, da porção do trabalho entregue a cada funcionário.

19. Higiene e segurança do trabalho: Inclui: saúde ocupacional; psicologia aplicada ao trabalho; prevenção de riscos; utilização das normas de segurança etc.

20. Layout ou arranjo físico da área de produção: Inclui: projeto das instalações, infra-estruturaedecoração; aparência moderna e atrativa das instalações

LOGÍSTICA INTERNA E EXTERNA

21. Estruturação da rede logística: rápida entrega ao cliente, podendo chegar a um sistema *just in time* de entrega.

FORNECEDOR DE BENS E/OU DE SERVIÇOS

22. Seleção de fornecedores: A empresa deve adotar o critério estratégico – selecionar o fornecedor que mais contribui para alavancar suas vantagens competitivas – e não simplesmente o de menor preço ou maior qualificação.

23. Parceria com fornecedores: Parceria com fornecedores estratégicos: Inclui: contratos de longo prazo com o compromisso do fornecedor em aprimorar o fornecimento; assessoria no fornecedor para melhoria da qualidade; oferecimento de programas de treinamento e administração de verbas cooperadas de publicidade etc.

ESTRATÉGIA

24. Definição clara da empresa: A definição clara dos objetivos permanentes da empresa.

25. Sistema de inteligência competitiva: Sistema destinado a entender o ambiente empresarial e o funcionamento da empresa, identificar e avaliar oportunidades e ameaças e formular alternativas de estratégia competitiva.

26. Entendimento (ou compreensão) do negócio: Compreensão do macroambiente empresarial; compreensão da estrutura da indústria para conhecer os efeitos de cada força competitiva e os disputantes do sucesso; compreensão dos clientes e

dos fornecedores; identificação dos concorrentes atuais e dos potenciais; tentativa de descoberta de onde surgirão e quem serão os novos concorrentes; compreensão dos concorrentes atuais etc.

27. Análise da concorrência: Identificação das empresas que disputam o sucesso (como fornecedores e clientes) e das concorrentes atuais e potencias; análise dos concorrentes mais significativos e de outras empresas não-concorrentes, que podem produzir impactos sobre a empresa; descoberta do segredo do sucesso competitivo dos concorrentes etc.

28. Monitoramento dos concorrentes: Sistema de pesquisa concorrencial de preço, de produto, de qualidade, de prazo e de satisfação do cliente. Vigilância para detecção de empresas entrantes e produtos inovadores.

29. Benchmarking externo: Aprendizado a partir da análise abrangente e cópia das práticas de outras empresas cujo desempenho é considerado superior. Para evoluir, é necessário considerar a cultura e a estratégia das empresas para adequar suas práticas e não apenas replicá-las.

30. Implementação das estratégias: Capacidade de implementar medidas administrativas que ampliem a competitividade da empresa.

MARKETING

31. Definição das estratégias de marketing: Definida em consonância com as estratégias competitivas de negócio e operacionais, considerando o curto, o médio e o longo prazos. (Deve ser específica para a empresa – a estratégia, por exemplo, é diferente para lojas monomarcas ou multimarcas ou pertencentes a redes).

32. Domínio sobre o processo de marketing (Administração de marketing): Planejamento, organização, coordenação, implementação, controle e auditoria das atividades de marketing.

33. Elaboração e realização de pesquisas de mercado: Análise das alterações demográficas da população; captação das características dos diferentes segmentos de mercado; identificação do perfil econômico e social do cliente; análise das atitudes do consumidor; identificação da influência das crianças e dos adolescentes nos padrões de consumo da família; identificação das características do produto valorizadas pelo consumidor etc.

34. Criação e gestão da marca: Inclui: estensão da marca, arquitetura da marca,

reputação corporativa, valor econômico, propósito, consolidação das características únicas da empresa etc.

35. Utilização de mídias sociais: É uma forma da propaganda boca a boca. Inclui: descoberta de atores que possam influenciar os diversos stakeholders (em especial os clientes e consumidores) e avaliação dessas influências; formas de conseguir o engajamento desses atores; testes, monitoramento e medida da efetividade das práticas, em termos da influência dos atores, das campanhas da empresa e das críticas.

ORGANIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO

36. Programas permanentes de melhoria estratégica: Programas contínuos de melhoria alinhados à estratégia competitiva de negócio da empresa (alinhados aos campos escolhidos para competir e aos campos coadjuvantes).

FINANÇAS

37. Sistema integrado de gestão: Do tipo erp (Enterprise Resource Planning), operando com todas suas funcionalidades (ou funções).

PESSOAL

38. Planejamento de recursos humanos: Identificação das competências pessoais necessárias à empresa; comparação entre as competências dos recursos humanos da organização com as dos concorrentes; formulação e implantação da estratégia de RH; avaliação do planejamento etc.

39. Capacitação de pessoal: Treinamento da mão-de-obra, do pessoal técnico-administrativo e de vendas nas atividades técnicas e em liderança e política de crescimento do pessoal.

40. Motivação de pessoal: Implementação de projetos participativos; ambiente de trabalho motivador; relações interpessoais de respeito e cooperação e envolvimento das pessoas;

4.15 Cálculo os valores atuais das variáveis intensidade média das armas, foco e dispersão

Foco é a variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas que proporcionam vantagem no campo escolhido para competir.

Dispersão e a variável matemática que mede a aplicação de esforços nas armas que não proporcionam vantagem competitiva no campo escolhido para competir indicam à utilização de armas inúteis a competição empresarial no campo da competição escolhido pela empresa.

Após a seleção das Armas da Competição adequadas aos campos elegidos como significativos para a empresa, foi feita uma análise de intensidade média das armas, foco dispersão, conforme quadro abaixo: Conforme apresentado na Tabela 6, Cálculo das variáveis de intensidade de armas, seguem os campos da competição e as armas com sua intesidade.

Armas da Competição		IA	Campo da Competição																								
			PRAZO DE ENTREGA					PRAZO DE PAGAMENTO					QUALIDADE DO ATENDIMENTO					QUALIDADE DO PRODUTO					PREÇO PROPRIAMENTE DITO				
						Pontuação					Pontuação					Pontuação					Pontuação					Pontuação	
Nº	Descrição	ATUAL	Classific	Rel.	Irrel.	Foco	Disp.	Classific	Rel.	Irrel.	Foco	Disp.	Classific	Rel.	Irrel.	Foco	Disp.	Classific	Rel.	Irrel.	Foco	Disp.	Classific	Rel.	Irrel.	Foco	Disp.
1	Rede ou Canais Físico de Venda e Distribuição	2	I	0	1	0	2	S	0	0	0	0	R	1	0	2	0	I	0	1	0	2	R	1	0	2	0
2	Layout ou arranjo físico da área de atendimento	2	S	0	0	0	0	I	0	1	0	2	S	0	0	0	0	I	0	1	0	2	S	0	0	0	0
3	Administração da equipe de vendas	2	I	0	1	0	2	I	0	1	0	2	I	0	1	0	2	R	1	0	2	0	S	0	0	0	0
4	Gestão Comercial Estratégica	2	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0
5	Sistema de Gestão de Pedidos	2	I	0	1	0	2	R	1	0	2	0	I	0	1	0	2	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0
6	Flexibilidade na equipe de atendimento	2	I	0	1	0	2	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0
7	Flexibilidade nas condições de pagamento ou formas alternativas de pagamento	2	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	R	1	0	2	0	I	0	1	0	2	S	0	0	0	0
8	Desenvolvimento da capacidade de negociação	2	R	1	0	2	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	2	R	1	0	2	0	S	0	0	0	0
9	Cortesia no atendimento	2	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	R	1	0	2	0	I	0	1	0	2	I	0	1	0	2
10	Adequação do atendimento ao cliente	2	R	1	0	2	0	S	0	0	0	0	R	1	0	2	0	I	0	1	0	2	I	0	1	0	2
11	Conhecimento personalizado do cliente	2	S	0	0	0	0	R	1	0	2	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	2	I	0	1	0	2
12	Uniformidade (ou padronização) do atendimento	3	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3
13	Ampliação de alçada decisória do atendente (empowerment)	3	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3	I	0	1	0	3
14	Influência sobre clientes em potencial	3	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3
15	Avaliação do atendimento e do serviço do ponto de vista do cliente	3	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	I	0	1	0	3	I	0	1	0	3	I	0	1	0	3
16	Sistema de fidelização dos clientes	1	I	0	1	0	1	I	0	1	0	1	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	1
17	Monitoramento da satisfação do cliente	2	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	2	I	0	1	0	2
18	Higiene e segurança do trabalho	3	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	I	0	1	0	3	I	0	1	0	3
19	Layout ou arranjo físico da área de produção	3	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3
20	Entrega em domicílio	4	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	I	0	1	0	4	S	0	0	0	0
21	Seleção de fornecedores	4	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	4	I	0	1	0	4
22	Parceria com fornecedores	3	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3	R	1	0	3	0	I	0	1	0	3
23	Definição clara da empresa que se deseja ter	3	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3
24	Sistema de inteligência competitiva	2	R	1	0	2	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0
25	Entendimento (ou compreensão) do negócio	3	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	I	0	1	0	3	I	0	1	0	3	I	0	1	0	3
26	Análise da concorrência	3	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0
27	Monitoramento dos concorrentes	2	S	0	0	0	0	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0
28	Benchmarking externo	3	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	I	0	1	0	3	R	1	0	3	0
29	Implementação das estratégias	3	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	I	0	1	0	3	R	1	0	3	0
30	Definição das estratégias de marketing	2	S	0	0	0	0	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0
31	Domínio sobre o processo de marketing (Administração de marketing)	3	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0
32	Elaboração e realização de pesquisas de mercado	3	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0
33	Criação e gestão da marca	2	R	1	0	2	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	R	1	0	2	0	R	1	0	2	0
34	Utilização de mídias sociais	3	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	I	0	1	0	3	I	0	1	0	3
35	Programas permanentes de melhoria estratégica	3	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0
36	Administração financeira e gestão da disponibilidade ou necessidade de caixa	3	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3
37	Sistema integrado de gestão	3	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	3
38	Planejamento de Recursos Humanos	3	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	R	1	0	4	0	I	0	1	0	3	I	0	1	0	3
39	Motivação de pessoal	2	I	0	1	0	2	R	1	0	2	0	I	0	1	0	2	I	0	1	0	2	I	0	1	0	2
40	Capacitação de pessoal	3	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0
Soma		103		15	6	42	11		17	6	47	14		18	8	50	20		10	18	22	48		11	20	26	54
Intencidade média das armas, foco e dispersão		2,575				0,56	0,37				0,55	0,47				0,56	0,50				0,44	0,53				0,47	0,54

Tabela 6.Cálculo das variáveis intensidade média das armas, foco e dispersão.

5 I ANÁLISE DA ATUAL ESTRATÉGIA COMPETITIVA DA PINHALMED

Após a coleta, tratamento e análise de uma grande quantidade de informação fornecida pela Empresa e pelos clientes, é conveniente sintetizar em um Mapa Estratégico todas as informações produzidas a fim de facilitar a sugestão de alternativas de estratégia competitiva de negócio. Aplica- se então no Mapa Estratégico os Campos da Competição e os Coadjuvantes da Empresa, das concorrentes (segundo a percepção da Empresa) e os valorizados/preferidos pelos clientes, conforme definido na fase de preparação da estratégia competitiva, conforme apresentado na Tabela 7.

Campos da competição	PRAZO DE ENTREGA	PRAZO DE PAGAMENTO	QUALIDADE DO ATENDIMENTO	QUALIDADE DO PRODUTO	PREÇO PROPRIAMENTE DITO
Empresa	1º	2º	3º	4º	5º
Valorizados pelos clientes	1º	2º	3º	4º	5º
Concorrentes (visão da empresa)	1º	2º	3º	5º	4º
VARIÁVEIS					
Foco	0,56	0,55	0,56	0,44	0,47
Dispersão	0,37	0,47	0,50	0,53	0,54
Aproveitamento	0,19	0,08	0,05	-0,09	-0,07

Tabela 7 – Mapa Estratégico Atual.

6 I ANALISAR A ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE NEGÓCIO DA EMPRESA

Para formular alternativas de estratégia competitiva de negócio é interessante adotar as considerações expressas por Contador (2008) que, embora nem sempre compatíveis entre si, auxiliam a escolha dessas alternativas.

Dentre elas, podem-se citar:

1) escolher campos da competição e coadjuvantes na mesma ordem daqueles valorizados pelos clientes;

2) escolher um subconjunto de campos que possua grande poderio competitivo, ou seja, escolher campos de forma a obedecer à ordem decrescente do foco;

3) comparar a empresa com as concorrentes em termos das características dos produtos ou serviços, dos campos nos quais o produto compete, das vulnerabilidades, do ímpeto competitivo e da posição competitiva, a fim de decidir pelo confronto ou esquivamento da competição;

4) verificar se a estratégia competitiva do negócio levará a empresa a alcançar seus objetivos permanentes fixados pelos proprietários e se atenderá aos interesses dos

stakeholders mais influentes.

Analisando as informações do mapa estratégico, nota-se que o campo Prazo de Entrega é o que melhor representa a atual estratégia da empresa Pinhalmed, após pesquisa com os clientes, reunião com os funcionários e com os proprietários, isso demonstra o compromisso da empresa em melhorar o prazo de entrega e ser o grande diferencial da empresa. Assim sendo, este campo tem chances relativamente altas de ser considerado o campo da competição.

Obserava-se também que os campos prazo de pagamento e qualidade do atendimento, são valorizados pelos clientes, concorrentes e sócios como campos estratégicos para que a empresa consiga atingir seu objetivo.

7 | ANALISAR AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS OPERACIONAIS DA EMPRESA

Pelo modelo CAC, essa implementação é feita em dois níveis decisórios: primeiro, (re)define-se intensidade das armas da competição de forma a aumentar o foco e eventualmente reduzir a dispersão das armas nos campos escolhidos para competir e, segundo, define-se ações operacionais administrativas para levar a intensidade das armas da competição aos valores estabelecidos.

Contador (2008, p. 403) recomenda valores, com pequeno grau de flexibilização, a serem adotados para a intensidade cada arma em função da sua relevância para o campo da competição e coadjuvante. Segundo o autor, não se deve deixar essa decisão a cargo da empresa, pois sempre haverá quem ache que uma arma deva ter intensidade maior, fruto da cultura da Qualidade Total.

O alinhamento entre a estratégia operacional e a estratégia de negócio vai viabilizar A utilização das armas relevantes aos campos da competição e campos coadjuvantes escolhidos pela empresa. As estratégias da Pinhalmed, precisam ser implementadas para que a empresa consiga atingir seus objetivos e se torne mais competitiva.

Recomenda-se ao proprietário da empresa após análise do mapa estratégico que o campo da competição seja Prazo de Entrega e os campos coadjuvantes sejam: Prazo de Pagamento e Qualidade do Atendimento. Se esses campos da competição e coadjuvantes tiverem armas intensificadas de maneira correta e com o valor do foco considerável, isso garantirá o alinhamento entre as estratégias da empresa.

FORMULAÇÃO DA NOVA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DA EMPRESA PINHALMED

A formulação estratégica competitiva da empresa foi realizada após análise dos concorrentes, pesquisa com os clientes e reunião com os sócios. Assim, foram analisados todos os campos da competição e as armas que serão implementadas pela empresa.

Foram sugeridas duas alternativas para os sócios, de acordo com a nova estratégia competitiva da empresa Pinhalmed.

Alternativa 1 – Campo da Competição (Prazo de Entrega) e campos coadjuvantes (Qualidade do Atendimento e Prazo de Pagamento). O Campo da competição Prazo de Entrega, é considerado para os clientes, conforme pesquisa de campo realizada, como o principal fator a ser considerado na hora da compra, em virtude da urgência dos produtos pela Pinhalmed comercializado. Os campos da competição, Qualidade do Atendimento e Prazo de Pagamento, foram considerados pelos sócios como campos relevantes para a competição em virtude da importância de se atender bem os clientes e de conceder prazos de pagamentos que sejam atrativos para os clientes.

Alternativa 2 – Campo da Competição (Prazo de Pagamento) e campos coadjuvantes (Prazo de Entrega e Qualidade do Atendimento). O campo da competição Prazo de Pagamento é muito importante para os clientes da empresa, em virtude da falta de capital e com a crise econômica que afeta principalmente as instituições filantrópicas, que dependem de recursos do governo, conceder um prazo de pagamento atrativo é um grande diferencial competitivo. Os campos coadjuvantes, Prazo de Entrega e Qualidade do Atendimento, são importantes para a empresa Pinhalmed, em virtude da importância de se entregar rapidamente para os clientes e com um atendimento de qualidade.

1 I DECISÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA OPERACIONAL DA PINHALMED

A decisão estratégica competitiva operacional da Pinhalmed, pelo modelo CAC, será de utilizar a alternativa 1. Após pesquisa com os clientes e análise dos concorrentes, os sócios junto com pesquisador, decidiram que o Campo da Competição Prazo de Entrega, foi escolhido, juntamente com os Campos Coadjuvantes, Prazo de Pagamento e Qualidade do Atendimento.

O objetivo é implementar as estratégias definidas pelos sócios, para que aumentem

cada vez mais o foco da empresa e diminuem cada vez mais a dispersão, fazendo assim com que a empresa se torne cada vez mais competitiva.

1.1 Relação de Armas Com Nova Intensidade

A tabela relação de armas com nova intensidade nos mostra a relação de armas com a nova intensidade já considerando os graus de relevância.

Foram consideradas 40 armas da competição, 1 campo da competição: Qualidade do Produto e 2 Campos Coadjuvantes: Preço propriamente dito e Imagem do Produto e Marca, conforme apresentado na tabela 8.

Na sequência será apresentado na Tabela 9, a nova proposta da intensidade das armas dos campos da competição e coadjuvante.

Armas da Competição		Intensidade das armas		Campo da Competição	Campos Coadjuvantes	
				PRAZO DE ENTREGA	PRAZO DE PAGAMENTO	Qualidade do Atendimento
				Relevância		
Nº	Descrição	Atual	Proposta	Relevante (R) Semirrelevante (S) Irrelevante (I)	Relevante (R) Semirrelevante (S) Irrelevante (I)	Relevante (R) Semirrelevante (S) Irrelevante (I)
1	Rede ou Canais Físico de Venda e Distribuição	2	4	S	S	R
2	Layout ou arranjo físico da área de atendimento	2	4	S	I	S
3	Administração da equipe de vendas	2	4	R	I	I
4	Gestão Comercial Estratégica	2	4	S	S	S
5	Sistema de Gestão de Pedidos	2	4	R	S	I
6	Flexibilidade na equipe de atendimento	2	4	R	S	S
7	Flexibilidade nas condições de pagamento ou formas alternativas de pagamento	2	4	R	R	R
8	Desenvolvimento da capacidade de negociação	2	4	R	R	I
9	Cortesia no atendimento	2	4	R	S	R
10	Adequação do atendimento ao cliente	2	4	R	S	R
11	Conhecimento personalizado do cliente	2	4	S	R	S
12	Uniformidade (ou padronização) do atendimento	3	3	S	I	S
13	Ampliação de alçada decisória do atendente (empowerment)	3	4	S	R	S
14	Influência sobre clientes em potencial	3	4	S	S	S
15	Avaliação do atendimento e do serviço do ponto de vista do cliente	3	5	S	R	I
16	Sistema de fidelização dos clientes	1	5	R	I	S
17	Monitoramento da satisfação do cliente	2	5	R	S	S
18	Higiene e segurança do trabalho	3	5	R	R	R
19	Layout ou arranjo físico da área de produção	3	5	S	I	R
20	Entrega em domicílio	4	5	R	R	R
21	Seleção de fornecedores	4	4	R	S	S
22	Parceria com fornecedores	3	4	R	S	I
23	Definição clara da empresa que se deseja ter	3	4	R	S	I
24	Sistema de inteligência competitiva	2	4	R	S	S
25	Entendimento (ou compreensão) do negócio	3	4	S	R	I
26	Análise da concorrência	3	4	R	S	R
27	Monitoramento dos concorrentes	2	3	S	R	R
28	Benchmarking externo	3	4	R	R	R
29	Implementação das estratégias	3	4	R	S	R
30	Definição das estratégias de marketing	2	3	S	R	R
31	Domínio sobre o processo de marketing (Administração de marketing)	3	4	R	S	R
32	Elaboração e realização de pesquisas de mercado	3	4	R	R	S
33	Criação e gestão da marca	2	3	R	S	S
34	Utilização de mídias sociais	3	3	R	R	R
35	Programas permanentes de melhoria estratégica	3	3	R	I	R
36	Administração financeira e gestão da disponibilidade ou necessidade de caixa	3	4	R	R	R
37	Sistema integrado de gestão	3	3	S	R	R
38	Planejamento de Recursos Humanos	3	4	R	R	R
39	Motivação de pessoal	2	3	R	R	I
40	Capacitação de pessoal	3	3	R	R	S

Tabela 8. Relação de Armas com Nova Intensidade.
Fonte: Elaborada pelo Autor (2017).

Armas da Competição		IA	Campo da Competição					Campos Coadjuvantes										Foco e dispersão conjuntos			
			PRAZO DE ENTREGA					PRAZO DE PAGAMENTO					QUALIDADE DO ATENDIMENTO								
Nº	Descrição	PROPOSTA	Classific	Rel.	Irrel.	Pontuação		Classific	Rel.	Irrel.	Pontuação		Classific	Rel.	Irrel.	Pontuação		Int conj	Classific	Pontuação	
						Foco	Disp.				Foco	Disp.				Foco	Disp.			Foco	Disp
1	Rede ou Canais Físico de Venda e Distribuição	4	S	0	0	0	0	I	0	1	0	4	R	1	0	4	0	1	I	0	1
2	Layout ou arranjo físico da área de atendimento	4	S	0	0	0	0	I	0	1	0	4	S	0	0	0	0	2	I	0	2
3	Administração da equipe de vendas	4	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	I	0	1	0	4	1	I	0	1
4	Gestão Comercial Estratégica	4	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	3	S	0	0
5	Sistema de Gestão de Pedidos	4	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	I	0	1	0	4	1	I	0	1
6	Flexibilidade na equipe de atendimento	4	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	1	I	0	1
7	Flexibilidade nas condições de pagamento ou formas alternativas de pagamento	4	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	3	S	0	0
8	Desenvolvimento da capacidade de negociação	4	R	1	0	4	0	I	0	1	0	4	I	0	1	0	4	4	R	4	0
9	Cortesia no atendimento	4	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	3	S	0	0
10	Adequação do atendimento ao cliente	4	R	1	0	4	0	I	0	1	0	4	R	1	0	4	0	5	R	5	0
11	Conhecimento personalizado do cliente	4	S	0	0	0	0	I	0	1	0	4	S	0	0	0	0	3	S	0	0
12	Uniformidade (ou padronização) do atendimento	3	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	3	S	0	0
13	Ampliação de alçada decisória do atendente (empowerment)	4	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	3	S	0	0
14	Influência sobre clientes em potencial	4	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	3	S	0	0
15	Avaliação do atendimento e do serviço do ponto de vista do cliente	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	I	0	1	0	5	3	S	0	0
16	Sistema de fidelização dos clientes	5	R	1	0	5	0	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	1	I	0	1
17	Monitoramento da satisfação do cliente	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	3	S	0	0
18	Higiene e segurança do trabalho	5	R	1	0	5	0	I	0	1	0	5	R	1	0	5	0	5	R	5	0
19	Layout ou arranjo físico da área de produção	5	R	1	0	5	0	I	0	1	0	0	R	1	0	5	0	3	S	0	0
20	Entrega em domicílio	5	R	1	0	5	0	S	0	0	0	0	R	1	0	5	0	4	R	4	0
21	Seleção de fornecedores	4	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	4	R	4	0
22	Parceria com fornecedores	4	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	I	0	1	0	4	3	S	0	0
23	Definição clara da empresa que se deseja ter	4	R	1	0	4	0	I	0	1	0	4	I	0	1	0	4	4	R	4	0
24	Sistema de inteligência competitiva	4	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	4	R	4	0
25	Entendimento (ou compreensão) do negócio	4	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	I	0	1	0	4	3	S	0	0
26	Análise da concorrência	4	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	5	R	5	0
27	Monitoramento dos concorrentes	3	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	3	S	0	0
28	Benchmarking externo	4	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	5	R	5	0
29	Implementação das estratégias	4	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	4	R	4	0
30	Definição das estratégias de marketing	3	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	3	S	0	0
31	Domínio sobre o processo de marketing (Administração de marketing)	4	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	R	1	0	4	0	5	R	5	0
32	Elaboração e realização de pesquisas de mercado	4	R	1	0	4	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	5	R	5	0
33	Criação e gestão da marca	3	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	S	0	0	0	0	4	R	4	0
34	Utilização de mídias sociais	3	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	5	R	5	0
35	Programas permanentes de melhoria estratégica	3	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	3	S	0	0
36	Administração financeira e gestão da disponibilidade ou necessidade de caixa	4	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	5	R	5	0
37	Sistema integrado de gestão	3	S	0	0	0	0	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	3	S	0	0
38	Planejamento de Recursos Humanos	4	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	R	1	0	4	0	5	R	5	0
39	Motivação de pessoal	3	R	1	1	3	3	R	1	0	3	0	I	0	1	0	3	2	I	0	2
40	Capacitação de pessoal	3	R	1	0	3	0	R	1	0	3	0	S	0	0	0	0	3	S	0	0
Soma		157		29	1	117	3		15	8	57	29		18	8	70	32	133	16	73	9
Intensidade média das armas, foco e dispersão		3,925				0,81	0,60				0,76	0,73				0,78	0,76	3,325	6	0,81	0,60

Tabela 9. Intensidade Proposta das Armas da Competição.

Fonte: Elaborada pelo Autor (2017).

2 | MAPA ESTRATÉGICO FINAL

O mapa estratégico final da empresa Pinhalmed, conforme apresentado na Tabela 9, comprova o que os sócios da empresa e colaboradores pesquisaram com os clientes, que o fator mais importante para a empresa aumentar sua competitividade é o Prazo de Entrega. Como a demanda é cada vez maior neste segmento, ter produtos que atendam os clientes de forma mais rápida que o dos concorrentes proporcionará maiores resultados para a empresa. Importante destacar que a sazonalidade é algo comum nas empresas

hospitalares, e por isso esse campo é tão importante. A respeito dos campos coadjuvantes, os fatores Qualidade do Atendimento e Prazo de Pagamento, corroboram para que a estratégia competitiva da empresa seja alcançada, conforme apresentado abaixo, o poderio competitivo da empresa está em 0,782, o que demonstra que pode aumentar a competitividade da empresa.

Campos da competição	PRAZO DE ENTREGA	PRAZO DE PAGAMENTO	QAULIDADE DO ATENDIMENTO	Poderio competitivo
Empresa	1º	2º	3º	
Valorizados pelos clientes	2º	1º	3º	
Concorrentes	2º	1º	3º	
VARIÁVEIS (ATUAL)				
Foco	0,81	0,76	0,78	
Dispersão	0,60	0,73	0,76	
Aproveitamento	0,21	0,05	0,02	
Posto do foco	1	3	2	
Poderio competitivo nos campos atuais	0,81	0,76	0,78	0,782
Poderio competitivo máximo	0,81	0,76	0,78	0,782
Relação entre poderio competitivo e poderio competitivo máximo				1
DECISÃO ESTRATÉGICA				
Campos escolhidos	1º	2º	3º	
Relação entre poderio competitivo e poderio competitivo máximo				1

Tabela 9. Mapa Estratégico Final.

Fonte: Elaborada pelo autor (2017).

3 I PROPOSTAS E SUGESTÕES DE AÇÕES ADMINISTRATIVAS PARA AS CINCO ARMAS QUE DEVEM TER SUAS ARMAS MAIS INTENSIFICADAS.

Com o objetivo de aprimorar s armas da competição, serão intensificadas 5 armas, com o objetivo de aumentar a competitividade da empresa.

Arma: Flexibilidade nas condições de pagamento ou formas alternativas de pagamento

Iremos nos reunir com os sócios e colaboradores da empresa para verificar a possibilidade de flexibilizar a forma de pagamento. Para isso, iremos conversar com os fornecedores, para que possam nos ajudar neste processo, concedendo prazo de pagamento mais facilitado para nossa empresa, para que possamos negociar melhor com os nossos clientes. A única forma de conceder mais prazo para o cliente é negociando melhores prazos com os fornecedores, para não afetar nosso capital de giro.

Arma: Avaliação do atendimento e do serviço do ponto de vista do cliente

Iremos implementar um sistema de avaliação de atendimento, onde após 5 dias

da compra, um dos sócios da empresa irá ligar para o cliente para realizar o pós-vendas. Perguntando ao cliente se ele está satisfeito com o produto se o produto atingiu suas expectativas, e se a empresa poderá desenvolver algo que possa melhorar o atendimento.

Acreditamos que se o sócio fizer esta pesquisa, será algo importante para o cliente pois, ele irá se sentir um cliente vip e este é o objetivo da empresa.

Arma: Parceria com fornecedores

Iremos nos reunir com todos os fornecedores com o objetivo de proporcionar um melhor prazo de entrega para os nossos clientes e um maior prazo de pagamento. Para isso, iremos negociar com os laboratórios a possibilidade de entregar de forma mais ágil para nossa empresa, para que possamos atender com a agilidade os nossos clientes. Pois o nosso campo da competição é Prazo de entrega, e precisamos apresentar a importância deste campo para os fornecedores para que eles possam nos ajudar neste processo.

Arma: Programas permanentes de melhoria estratégica

Após reunião com os sócios, discutimos a importância de criar um programa de melhoria contínua, seguindo o sistema de Toyota desenvolvido por Taichi Ohno, onde as empresas precisam utilizar a cultura Kaizen, onde tudo pode ser melhorado constantemente. Iremos trazer essa cultura para dentro da empresa, após a implementação do modelo CAC, iremos constantemente aplicar este modelo Kaizen.

O objetivo é criar a cultura em todos os membros da empresa que tudo da para ser melhorado sempre, mesmo que pareça estar excelente, mesmo assim pode ser melhorado.

Arma: Motivação de pessoal

O objetivo é motivar os colaboradores, para isso, iremos conversar com os colaboradores constantemente, dando feedback de tudo que acontecendo, comunicando tudo que for importante para o seu desenvolvimento, iremos proporcionar o desenvolvimento profissional, delegando atividades que desafie o nosso colaborador a ser cada vez melhor.

4 I METODOLOGIA DO MODELO DE CAMPOS E ARMAS DA COMPETIÇÃO

Na tabela 10, realizamos uma avaliação com os sócios da empresa, a respeito da importância do modelo CAC.

Proposições sobre o processo CAC		DIRIGENTE – D1					DIRIGENTE – D2				
Sequência	Proposições sobre o uso do Software	DT	DP	I	CP	CT	DT	DP	I	CP	CT
P21	A explanação sobre os conceitos do modelo CAC foi suficiente para entendê-lo.					X					X
P22	Não houve dificuldade em traduzir os objetivos permanentes da minha empresa em termos de campos da competição					X					X
P23	A análise do macro ambiente empresarial (politico, legal, econômico, tecnológico, social, demográfico e ecológico) contribui bastante para aumentar o conhecimento sobre o meu negócio.					X					x
P24	Foi fácil entender o processo de formulação da estratégia competitiva					X					X
P25	A formulação da estratégia competitiva de negócio por meio da definição dos campos da competição facilita o entendimento de como obter vantagem competitiva					x					X
P26	A avaliação da intensidade das armas da competição foi realizada com facilidade					X					X
P27	A formulação da estratégia competitiva operacional por meio da definição da intensidade das armas da competição facilita a realização dessa tarefa					X					X
P28	A grande maioria das ações administrativas sugeridas foi adequada para implementar a estratégia					x					x

Tabela 10. Avaliação do Processo de Formulação da Estratégia pelo Modelo CAC.

Legenda: DT – discordo totalmente; D – discordo parcialmente; I – sou indiferente; CP – concordo parcialmente; CT – concordo totalmente.

CONCLUSÃO

Os conceitos de campos e armas da competição, tendo como pano de fundo a indústria, foram lançados na Revista de Administração da USP em 1995 (CONTADOR, 1995a e 1995b).

Posteriormente, foram publicados em dois capítulos de Modelo para aumentar a competitividade industrial (CONTADOR, 1996).

A metodologia de campos e armas da competição para analisar e aumentar o grau de competitividade da empresa é quantitativa e qualitativa, ao contrário de outras, que são qualitativas somente. A quantificação da intensidade das armas e do grau de competitividade da empresa traz enormes vantagens, pois permite estimar, com fundamento estatístico, as conseqüências, para o aumento a competitividade da empresa, das melhorias a serem implementadas nas armas.

O modelo de Campos e Armas da competição foi muito importante para a empresa Pinhalmed pois permitiu que a empresa conseguisse observar o que poderia ser melhorado e como ser melhorado na empresa.

O mais importante foi a facilidade que o modelo foi apresentado, proporcionado assim, facilidade de entendimento para os colaboradores e os sócios da empresa, conseguindo assim que fosse possível sua implementação sem nenhuma dificuldade e com muita eficácia.

Após as primeiras alterações que foram realizadas na empresa, já foi possível observar muitas melhorias, e com toda certeza essas melhorias irão acontecer de forma gradativa, que proporcionará o aumento da competitividade para a empresa Pinhalmed.

Queremos concluir com uma frase dos sócios da empresa: “Nunca acreditamos nas teorias administrativas e principalmente que essas teorias poderiam melhorar de alguma forma a nossa a empresa, por que sempre que vinha em minha mente a palavra teoria nos negócios, pensava que era algo extremamente longe da realidade e que não auxiliaria em nada nossa empresa. Após conhecer o modelo CAC, ficamos impressionados com o resultado que ele está trazendo para nossa empresa”.

REFERÊNCIAS

CONTADOR, J. Celso. *Campos e armas da competição*. São Paulo: Ed. Saint Paul, 2008.

SOBRE OS AUTORES

MARCOS JOSÉ ALVES PINTO JUNIOR - possui doutorado em Engenharia de Produção (UNIP), mestre em Engenharia de Produção (UFSCAR), especialização em Engenharia de Produção (FATEC Internacional) e docência do ensino superior (FALC), graduação em Administração (UNIFEOB), Licenciatura em Administração (FATEC) e Pedagogia (FALC). Atuou como gestor do Sistema da Qualidade da Delphi Automotive Systems do Brasil para as plantas de Espírito Santo do Pinhal, Jacutinga e Mococa. Tem experiência e formação de Auditor Líder na ISO/TS 16949:2009 pelo RABQSA, Auditor de Processo na metodologia VDA (alemã) e FIEV (francesa) dentre outros treinamentos dos manuais do AIAG. É docente do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza na ETEC Dr. Carolino da Motta e Silva, onde leciona nos cursos técnicos do Eixo de Gestão e Negócios, além de desenvolver projetos na área.

GABRIELA LUZ DARCADIA PINTO - é docente na ETEC Dr. Carolino da Motta e Silva - Centro Paula Souza, tem Pós-Graduação em Docência no Ensino Superior, Licenciada e Graduada em Geografia pela UNIFAL- Alfenas/ MG.

PAULO ROBERTO LATARINI FILHO - é docente na ETEC Dr. Carolino da Motta e Silva - Centro Paula Souza, tem Pós-Graduação em Gestão Pedagógica e Supervisão Escolar - Centro Universitário Internacional (Uninter), Licenciado e Graduado em Ciências Sociais – UNESP - FCL/Araraquara.

PATRÍCIA CASAROTO - é docente na ETEC Dr Carolino da Motta e Silva- Centro Paula Souza, Licenciada e Mestre em Matemática pela Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" (Unesp-SP, Rio Claro), Pós-graduação em coordenação pedagógica-Faculdade Campos Elíseos.

WELLINGTON DOS REIS BRUNÓRIO - é docente na ETEC Dr. Carolino da Motta e Silva - Centro Paula Souza, é Mestre em Administração – UNIFACCAMP, MBA em Administração e Logística - Centro Universitário Internacional (Uninter), Licenciado em Administração – FATEC - Centro Paula Souza, Graduado em Administração – UNIPINHAL/SP.

FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA

da empresa

PINHALMED

www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br
@atenaeditora
www.facebook.com/atenaeditora.com.br

Atena Editora
Ano 2022

FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA

da empresa

PINHALMED

www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br
@atenaeditora
www.facebook.com/atenaeditora.com.br

Atena Editora
Ano 2022